



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ACEROS
CORDOVA, AREQUIPA 2019-2024**

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

**CARLOS MAURICIO TENORIO GOICOECHEA
ANNA PAULA VALDIVIA SALAS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ASESOR: PAÚL MARCHANI SALAS

AREQUIPA, PERÚ

2019

DEDICATORIA

Este trabajo no hubiese sido posible sin el apoyo de mis padres, quienes siempre estuvieron para apoyarme a salir día a día más adelante, sin el ejemplo de mi hermano, motivo de inspiración en ser un humano excepcional, sin la ayuda de muchos profesores, quienes con el tiempo se convirtieron en grandes amigos y pilares de un buen administrador, de mi hermano de otra sangre, Diego Córdova y su familia, con su gran disposición de ayudarnos siempre a ir por más; de Paula, mi compañera, remo principal en los momentos en que la investigación y el trabajo no lograban coincidir y por sobretodo de Dios, fortaleza en cada paso mío. A todos ellos, mi eterno cariño y gratitud.

Carlos Mauricio Tenorio

Quiero dedicar el presente trabajo en primer lugar a Dios. Por bendecirme y acompañarme a lo largo de mi vida y por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad. Gracias también a mis padres, abuela y hermanos por su constante apoyo, trabajo y sacrificio todos estos años. Es gracias a su esfuerzo que hoy estoy aquí cumpliendo uno de mis sueños y finalizando esta etapa. Gracias a mis profesores por compartirme su conocimiento y formar en mí una persona con principios y valores. Gracias a mi mejor amiga Solange por estar presente y compartir conmigo momentos especiales. Gracias a Mauricio por su apoyo y paciencia en este arduo trabajo. Muchas gracias a todos.

Anna Paula Valdivia

RESUMEN

El presente estudio es ejecutado con la finalidad de alcanzar conocimiento actualizado, que pueda ser apreciable, razonable e ilustrativo.

La temática investigativa engloba la implementación de un plan estratégico de Recursos Humanos para la empresa Aceros Córdova, Arequipa 2019 - 2024, las pesquisas adquiridas de la empresa son reales y honestas lo que permite alcanzar el objetivo principal de esta investigación, en cual establece Desarrollar y proponer un plan estratégico de Recursos Humanos en la empresa Aceros Cordova.

En cuanto a la población considerada para el estudio, estuvo integrada por 14 empleados de la empresa, para lo cual no se aplicó ningún tipo de metodología para establecer la muestra, esto en virtud a que la población es de un número pequeño y fue empleada para muestra para poder efectuar la investigación.

La investigación persigue los lineamientos de la metodología científica, en atención a esto, se empleó como tipo de investigación la aplicada y a su vez la investigación longitudinal.

Para la recogida de la información investigativa, se empleó la guía de entrevista, análisis PESTELI, MEFE, MEFI, FODA, guía de observación de clima laboral y documentos de la empresa.

En cuanto a las conclusiones del trabajo investigativo, estas se enfocaron en dar respuestas a los objetivos previamente establecidos para el estudio, de donde se obtuvo una conclusión por objetivo. Para las recomendaciones del estudio, estas se establecieron en virtud a los resultados vislumbrados.

Palabras clave: Plan estratégico, Recursos humanos, evaluación de desempeño, reclutamiento y selección.

ABSTRACT

The present study is executed with the purpose of reaching updated knowledge, which can be appreciated, reasonable and illustrative.

The research theme encompasses the implementation of a Human Resources plan for the company Aceros Córdova, Arequipa 2019 - 2024, the research acquired from the company is real and honest, which allows to reach the main objective of this research, which establishes Develop and Apply a strategic Human Resources plan to improve the management of Human Resources in the company Aceros Cordova.

As for the population considered for the study, it was made up of 12 employees of the company, for which no type of methodology was applied to establish the sample, this because the population is small and was used as a sample to be able to carry out the investigation.

The investigation pursues the guidelines of the scientific methodology, in tension to this, the applied one was used as type of investigation and in turn the longitudinal investigation.

To collect the research information, we used the interview guide, PESTELI, MEFI MEFE and SWOT analysis, guidance on the management of work environment and company documents.

Regarding the conclusions of the research work, these focused on responding to the objectives previously established for the study, from which a conclusion was drawn by objective. For the recommendations of the study, these were established by virtue of the results envisioned.

Keywords: Strategic plan, Human resources, performance evaluation, recruitment and selection.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DE PREGUNTAS	13
1.2.1 Pregunta General	13
1.2.2 Preguntas Específicas	13
1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	14
1.4.1 Teórica.....	14
1.4.2 Práctica	14
1.4.3 Metodológica.....	14
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5.1 Espacial	15
1.5.2 Temporal	16
1.5.3 Temática.....	16
1.6 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA	17
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1.1 Locales	17
2.1.2 Nacionales	17
2.1.3 Internacionales	19
2.2 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	21
2.3 MARCO CONCEPTUAL	21
2.3.1 Administración de Recursos Humanos:	21
2.3.2 Competencias:	21
2.3.3 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):	21

2.3.4	Dirección Estratégica	22
2.3.5	Estratega	22
2.3.6	Estrategia Competitiva	22
2.3.7	Estrategia Corporativa.....	22
2.3.8	Filosofía Corporativa.....	22
2.3.9	HR Scorecard:	23
2.3.10	Misión:	23
2.3.11	Objetivos Estratégicos:.....	23
2.3.12	Plan Operativo:.....	24
2.3.13	Pruebas de Desempeño:	24
2.3.14	Pruebas de Personalidad:.....	24
2.3.15	Valores:	25
2.3.16	Ventaja Competitiva:.....	25
2.3.17	Visión:	25
2.3.18	Plan Estratégico	25
2.3.19	Planeación Estratégica.....	27
2.4	MARCO TEÓRICO: PROCESO ESTRATÉGICO	29
2.4.1	Fases del Plan Estratégico	29
2.4.2	Gestión de Recursos Humanos.....	32
2.4.3	Dimensiones del Plan Estratégico	35
2.4.4	Dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos	40
2.4.5	Indicadores de Control	51
2.4.6	Pasos para el Análisis de Puestos	52
2.4.7	Proyección de Posiciones del Personal Solicitado a Corto y Largo Plazo.....	52
2.4.8	Análisis de Tendencia	53
2.4.9	Determinación de Demanda de RR.HH	53
2.4.10	Métodos de Proyección de Demanda de Recursos Humanos	54
2.4.11	Recompensa de las Personas	55
2.4.12	Tipos de Salarios	56
2.4.13	Proceso de Capacitación:.....	57

CAPÍTULO III ASPECTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	61
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	61
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	61
3.4.1 Población.....	61
3.4.2 Muestra	61
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	62
3.5.1 Técnicas.....	62
3.5.2 Instrumentos	62
3.5.3 Descripción de los Instrumentos	62
3.6 PROCESO DE RECOLECCIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	63
3.6.1 Focus Group - Discusión.....	64
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	65
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL	65
CAPÍTULO V PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO	71
5.1 SITUACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA	71
5.2 LA EMPRESA.....	71
5.3 ANÁLISIS PESTELI.....	72
5.3.1 Entorno Político.....	72
5.3.2 Entorno Económico.....	72
5.3.3 Entorno Social	76
5.3.4 Entorno Tecnológico	76
5.3.5 Entorno Ecológico.....	77
5.3.6 Entorno Legal	78
5.3.7 Entorno Industrial.....	79
5.4 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.....	81
5.5 MISIÓN ACTUAL	81
5.6 VISIÓN ACTUAL	81

5.6.1	Valores	82
5.7	EVALUACIÓN EXTERNA.....	83
5.7.1	Matriz EFE.....	83
5.8	EVALUACIÓN INTERNA.....	84
5.8.1	Matriz EFI.....	84
5.9	ANÁLISIS DEL AMOFHIT	85
5.9.1	Administración / Gerencia (A).....	85
5.9.2	Mercadotecnia y Venta.....	85
5.9.3	Operaciones y Logística	86
5.9.4	Finanzas y Contabilidad	86
5.9.5	Recursos Humanos.....	87
5.9.6	Sistemas de Información y Comunicaciones.....	87
5.9.7	Tecnología Investigación y Desarrollo	87
5.10	EVALUACIÓN EXTERNA	88
5.10.1	Matriz FODA- Consolidación estratégica.....	88
5.11	EL PROCESO ESTRATÉGICO	90
5.11.1	Objetivos de la Empresa.....	90
5.11.2	Objetivo del Plan Estratégico	90
5.12	METODOLOGÍA	91
5.13	FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	92
5.14	PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORE CARD	92
5.15	DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS POR CADA PERSPECTIVA.....	92
5.15.1	Perspectiva Financiera.....	92
5.15.2	Perspectiva Clientes	93
5.15.3	Perspectiva Procesos Internos	94
5.15.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	94
5.16	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	97
5.17	ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS EN GESTIÓN DE PERSONAS	97
5.18	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN	98
5.18.1	Reclutamiento.....	98
5.18.2	Selección	98

5.18.2 Contratación	99
5.18.2 Perfiles del puesto	101
5.19 CUANTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	104
5.19.1 Costo Anual de Puestos Propuestos	104
5.20 ORGANIGRAMA PROPUESTO	104
5.21 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	104
5.21.1 Objetivo	105
5.21.2 Metodología de Evaluación del Desempeño.	105
5.21.3 Aplicación	105
5.22 CAPACITACIÓN	106
5.22.1 Plan de Capacitación	106
5.22.2 Programa de Capacitación a Todo el Personal	109
5.22.3 Programa de Capacitación a Personal Operario	109
5.22.1 Programa de Implantación de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo.	110
5.22.2 Flujo del Proceso de Capacitación	111
5.23 COSTOS EN CAPACITACIÓN	112
5.23.1 Capacitaciones de Operarios	112
5.23.2 Costo de las Capacitaciones de Personal en General	112
5.23.3 Programa de Bienestar Social.....	113
5.23.4 Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo	113
5.23.5 Cuantificación del Plan Estratégico	113
5.23.6 Inducción.....	114
5.24 COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	118
5.24.1 Política Salarial	118
5.24.2 Beneficios.....	119
5.24.3 Relaciones Laborales.....	122
5.25 COMUNICACIÓN INTERNA.....	123
5.25.1 Objetivo	123
5.25.2 Información Organizacional.....	123
5.25.3 Programa de Comunicación Interna	123

5.26	COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	123
5.26.1	Motivar a los empleados.....	124
5.26.2	Innovar y Mejorar.....	124
5.26.3	Liderazgo Estimulante.....	124
5.26.4	Mente Abierta.....	124
5.26.5	Inteligencia Emocional.....	124
5.26.6	Fidelizar a los Clientes	125
5.26.7	Análisis de la Empresa y del Mercado	125
	CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
	CONCLUSIONES.....	126
	RECOMENDACIONES	128
	LISTA DE REFERENCIAS.....	130
	ANEXOS	134
	ANEXO 1: CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL.....	134
	ANEXO 2: CRONOGRAMA.....	136
	ANEXO 3: PRESUPUESTO	137
	ANEXO 4: SÍMBOLOS	138
	ANEXO 5: TABLA DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS	139
	ANEXO 6: CONTRATO TEMPORAL POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD.....	140
	ANEXO 8: PERFILES DE PUESTOS.....	163
	ANEXO 9: POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	169
	ANEXO 10: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES -COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.....	170
	ANEXO 11: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES ASISTENTE COMERCIAL Y MARKETING	172
	ANEXO 12: FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicador autorrealización.....	65
Tabla 2. Indicador involucramiento laboral	66
Tabla 3. Indicador Supervisión	67
Tabla 4. Indicador Comunicación	68
Tabla 5. Indicador Condiciones laborales	69
Tabla 6. Consolidado de la variable clima laboral	70
Tabla 7: Matriz EFE.....	83
Tabla 8: Matriz EFI.....	84
Tabla 9. Matriz FODA	88
Tabla 10. Perspectivas del mapa estratégico de Recursos Humanos	92
Tabla 11. Perspectiva financiera	93
Tabla 12. Perspectiva clientes	93
Tabla 13. Perspectivas procesos de gestión.....	94
Tabla 14. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	95
Tabla 15 Cuadro de Mando Integral.....	96
Tabla 16. Factores de valoración de puestos y ponderación	102
Tabla 17. Remuneración básica de los colaboradores.....	102
Tabla 18. Distribución de valor monetario a cada componente	103
Tabla 19. Nuevos puestos a valorar.....	103
Tabla 20. Remuneración propuesta.....	103
Tabla 21. Costo anual de sueldos propuestos.....	104
Tabla 22. Plan de capacitación a todo el personal.....	109
Tabla 23. Plan de capacitación personal Operarios.....	109
Tabla 24. Programa de implantación de seguridad y salud ocupacional en el trabajo	110
Tabla 25. Capacitación de operarios	112
Tabla 26. Costos de capacitación del personal.....	112
Tabla 27. Programa de bienestar social.....	113
Tabla 28. Programa de seguridad y salud en el trabajo.....	113
Tabla 29. Cuantificación del plan estratégico	113
Tabla 30. Beneficios tangibles	120
Tabla 31. Compensaciones no monetarias	120
Tabla 32. Programa de comunicación interna.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa	15
Figura 2. Indicador autorrealización	65
Figura 3. Indicador involucramiento laboral	66
Figura 4. Indicador Supervisión	67
Figura 5. Indicador Comunicación	68
Figura 6. Indicador Condiciones Laborales	69
Figura 7. Consolidado de la variable clima laboral	70
Figura 8. Producto Bruto Interno, 2012 - 2018	73
Figura 9. Producto Bruto Interno per cápita (US\$)	73
Figura 10. Crecimiento del PBI para el 2020	74
Figura 11. Proyectos en el Perú para el 2022	74
Figura 12. Financiamiento externo a largo plazo y déficit en cuenta corriente	75
Figura 13. Proyección de la producción minera para el 2024	75
Figura 14. Proyectos mineros que inician operación entre el 2018 y 2022	80
Figura 15 Organigrama de la empresa	81
Figura 16. Proceso del plan estratégico	91
Figura 17. Organigrama propuesto	104
figura 18. Diagrama de flujo de capacitación de personal	111

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Aceros Córdova es un caso rutinario de empresa que ha gestado a las personas como una parte de su contabilidad. La empresa no posee zonas establecidas que sean dirigidas por alguien inmediato o posean un responsable. Por lo que todo es visto de manera global y no específico. El tema de manejo de personal no tiene la importancia que debería. Por ende, el problema principal es que no se tiene una gerencia de Talento Humanos que pueda velar por el desarrollo holístico de sus “socios estratégicos”, considerando que son las personas piezas claves para la generación de ganancias, los cuales invierten su tiempo y esfuerzo a cambio de una retribución meramente económica.

Diego Córdova, accionista de la empresa, nos comenta que actualmente no se consideran evaluaciones por competencias, no hay planes de sucesión ni de formación, la manera de atraer y retener talento no es atractiva, no hay planes de capacitación y tampoco, tienen una estructura definida. Su organización no está delimitada, el organigrama que se tiene es el mismo de sus inicios y no hay una determinada proyección de demanda de personal en base a sus objetivos de incrementación de producción. Esto, podría acarrear problemas bastante graves. Diego Córdova nos comenta que la familia está próxima a adquirir un nuevo terreno para incrementar su producción. Lastimosamente, no hay un plan de acción para delimitar los lineamientos que lleven a todo un círculo perfecto de gestión humana que impacte en los objetivos de la empresa, ya que el área no se encuentra siquiera definida.

La gestión de personas está tan reducida en este tipo de empresas que, no se ve que, si se despliega una gerencia que gaste a los seres humanos como tales, los resultados podrían ser mucho más sorprendentes de los que actualmente se tiene. ¿A quién no le gusta sentir pertenencia, estar bien compensado, que su trabajo se sienta como generador de valor de la compañía, que trabaje seguro, cada vez más capacitado en ambientes sanos y saludables, con puestos con funciones y características bien definidas, estas interrogantes que Aceros Córdova debería tomar en consideración como forma de aperturar el incremento de operaciones dando respuesta tanto a propósitos económicos como a reputacionales y atractivos.

1.2 Formulación de Preguntas

1.2.1 Pregunta General

¿Se puede desarrollar y proponer un Plan estratégico de Recursos Humanos en la empresa Aceros Córdoba?

1.2.2 Preguntas Específicas

1. ¿Es adecuada la administración del recurso humano en la PYME Aceros Córdoba?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que sufre la PYME Aceros Córdoba con respecto a la administración del recurso humano?
3. ¿Cuál es el grado de rotación de personal en la PYME Aceros Córdoba?
4. ¿Qué estrategia se adecua mejor a la situación de los RR.HH de Aceros Córdoba?
5. ¿Qué impacto generaría la aplicación de un plan estratégico de RR.HH a Aceros Córdoba en un plazo de 5 años?

1.3 Formulación de Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar y proponer un plan estratégico de Recursos Humanos en la empresa Aceros Córdoba

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la situación actual de la administración del recurso humano de la empresa Aceros Córdoba.
2. Identificar los principales problemas de comunicación interna y clima organizacional que afecta la PYME Aceros Córdoba.
3. Determinar el grado de rotación de personal en Aceros Córdoba, y formular propuestas para retener y atraer personal.
4. Identificar estrategias para mantener trabajadores productivos, capacitados y motivados en la empresa Aceros Córdoba.

5. Describir el impacto que generaría la aplicación del plan estratégico para RR.HH Aceros Córdoba.

1.4 Justificación e Importancia del Estudio

1.4.1 Teórica

Formularemos un plan táctico de Recursos Humanos que vaya a definir las directrices a la gestión de Talento Humanos que controle a los colaboradores bajo tendencias modernas, con esto ayudaremos a Aceros Córdoba a tener mejores prácticas. A su vez, le será una guía básica y fundamental para aplicar en miras de que ya están los planes para expansión de fábrica actual con la adquisición de un nuevo terreno que duplica el metraje en el que hoy trabajan.

1.4.2 Práctica

Por medio del diagnóstico a realizar se podrá conocer el escenario sobre la gestión del talento humano en la empresa Aceros Córdoba. Esta compilación nos permitirá tener un soporte para implementar toda un área de gestión de personas orientadas a ser un pilar indispensable en el alcance el objetivo de esta empresa que tiene clientes fidelizados por más de 40 años. Ayudaremos a cambiar la concepción de participación de los colaboradores sobre ellos mismos en la empresa, dándoles una visión estratégica, de pertenencia y siguiendo una filosofía que permita transmitir a la cantidad de personas que se vayan a requerir a futuro, de la manera más óptima. A su vez, generará mayor interés a colaboradores que deseen incorporarse y que puedan ver a Aceros Córdoba con una gestión similar a las empresas de su competencia.

1.4.3 Metodológica

La base metodológica para el presente trabajo es EL Diplomado de Recursos Humanos, Usil Miami y Chicago Business School. También, el Diplomado de Recursos humanos de Pro-Avance, Arequipa. Además, se utilizaron autores como Dessler (Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano) y Chiavenato (Gestión del talento Humano), así mismo, la formación recibida en nuestros años de estudios de pre-grado en la Universidad San Pablo. El tema de cruzar las tácticas de recursos humanos conjuntamente con los objetivos generales

Por medio de esta propuesta, los actuales colaboradores y futuros colaboradores de Aceros Córdova, gozaran de una Gestión Humana holística, donde se considerará a la persona como un socio estratégico para el correcto accionar de la organización.

Para poder realizar la investigación la limitación que se produjo fue de tiempo, dado que, la gerencia y personal de la empresa cuentan con horarios libres muy reducidos, de tal forma que fue difícil entablar la entrevista. Además, se presentaron limitaciones de información, dado que, la empresa no cuenta con página web, organigrama y políticas de información, es por eso que los datos que se recabaron de la empresa fueron difíciles de conseguir.

El estudio se efectuará en la empresa Aceros Córdova situado en el distrito de Miraflores, provincia de Arequipa



1.5.2 Temporal

El análisis se realizará durante el periodo 2019, el alcance del plan estratégico tendrá una duración de cinco años, comprendiendo un periodo total de temporalidad de 6 años en total.

1.5.3 Temática

- Línea de investigación: Gestión (según líneas manejadas por la facultad de Administración de negocios UCSP).

1.6 Viabilidad de la Investigación

El estudio se considera viable debido a que se tienen los recursos necesarios para poder realizar la presente investigación, entre estos recursos están el capital humano, herramientas tecnológicas, recursos financieros, entre otros. De igual forma se tiene permiso de la empresa a quién se le va a realizar el estudio y el planteamiento estratégico.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Locales

- Ponce & Pérez (2017), en su estudio llamado “Planeamiento estratégico de Recursos Humanos y optimización del capital humano en los colaboradores de DAESA Corporaciones S.A.C. Arequipa, 2017”. Para obtener la Licenciatura.

El propósito general que buscó este estudio fue: Conocer el entorno en el cual se desarrolla el planeamiento estratégico, en la gestión de recursos humanos en los colaboradores de la empresa DAESA CORPORACIONES S.A.C. Arequipa 2017.

Como conclusión final: Se pudo determinar que el rol que se realiza en el ámbito de recursos humanos, respecto a la capacitación de los empleados siendo este un poco bajo, debido a que la empresa no cuenta con profesionales de la especialidad con años en esa función, evidenciándose así un 60%; enfatizando que existe un personal especializado, pero que no cuentan con la experiencia necesaria para la implementación del planeamiento estratégico, por lo cual se obtuvieron esos resultados negativos.

También es importante la recomendación para tomar en cuenta: Estrictamente indispensable que en el ámbito de recursos humanos iniciando por la alta gerencia, posea un personal especializado en relaciones industriales con experiencia en esta área, al igual que sus colaboradores lo cual permitirá un adecuado uso de esta herramienta estratégica.

2.1.2 Nacionales

- Zárate y Zumarán (2015), presento un estudio llamado “Plan estratégico de gestión humana en STRACON GyM Universidad del Pacífico”. Para obtener el título de Magister.

Este trabajo, es una propuesta de plan estratégico de recursos humanos en la empresa STRACON del grupo GyM, con periodicidad comprendida entre los años 2015 -2019. Esta

propuesta de plan estratégico, se hizo bajo una metodología cualitativa con unos cuestionarios aplicados a manera de consultoría. Lo que se busca es que la empresa pueda cumplir de una mejor manera los objetivos trazados por la empresa, pero alineando los objetivos de gestión humana a los antes mencionados, agregando valor al trabajo de cada una de las personas en la organización.

A su vez, se explica también que este plan estratégico de recursos humanos será un documento disruptivo para romper el paradigma de que la gestión de talento humano dentro del mundo minero, debe ser algo que meramente deba estar orientado a buscar la mayor productividad de las personas, sin importar sus condiciones y necesidades intrínsecas y trascendentales. Mediante la propuesta, se considera las personas no son recursos simplemente, sino que más bien, son seres que poseen talentos los cuales hay que potenciar con estrategias para que ellos mediante el valor que generan día a día, se vuelvan cada vez más valiosos. Cabe destacar que, por lo antes mencionado, esta tesis usa el término Gestión Humana en vez de Recursos Humanos.

- Loyola, Aguilar, & Montezuma, (2016), en su estudio llamado “Plan estratégico de Recursos Humanos para la fortalecer las relaciones laborales en Camposol S.A. Universidad del Pacífico”. Para optar por el grado académico de magister.

Este estudio, está hecho por profesionales con experiencia en la empresa. Ellos, luego de sus años de trayectoria en Camposol, se dieron cuenta de que a pesar de que la marca es una gran fuente de empleo en el Perú, los sindicatos conformados y la empresa no necesariamente tienen las mejores relaciones. Por ello, propusieron un plan estratégico de recursos humanos para dotar a Camposol de planes de acción y estrategias para fortalecer las relaciones de trabajo con la finalidad de prevenir y evitar conflictos y así lograr que la empresa sea aún más sostenible fortaleciendo su marca empleadora.

La sustentación de este plan estratégico de Recursos Humanos está basada en seis pilares en los cuales se apoyan las relaciones laborales: ventajas y entornos laborales, comunicación, respeto, políticas, confianza y liderazgo.

2.1.3 Internacionales

- Padilla (2012), en su estudio llamado “Planeación estratégica del área de gestión humana de Green Loop LTDA. Universidad Ean Bogotá, Colombia”. Para obtener el grado académico de Magister.

La investigación presentada surgió como consecuencia de que la empresa Colombiana Green LOOP, como muchas de las empresas que son PYMES, no tienen una dirección de Gestión del talento humano.

Estas empresas se van consolidando a través del paso del tiempo y, a pesar de que puedan tener relaciones redituables con sus clientes y crecimiento en sus ventas / ingresos, dejan de lado la gestión de personas sin darse cuenta que son ellos principalmente los que generan el valor a las organizaciones y con quienes se logra obtener resultados.

Así pues, en este trabajo se propone un plan estratégico de Gestión Humana para cumplir con la estrategia de Green Loop, definiendo e implementando procesos y directrices para poder implementar el “área” de gestión Humana y desarrollo de personas.

- Reinoso (2013), en su estudio llamado “Formulación de un plan estratégico de Recursos Humanos” Universidad Autónoma de Barcelona. Para alcanzar la licenciatura.

El estudio presentó un plan estratégico de recursos humanos el cual consiste en la práctica principal de una empresa. Al momento de conocer la oferta y demanda conjuntamente con su trabajo actual y futuro se precisa de una planeación estratégica. El trabajo está orientado a analizar y explicar en qué consiste un plan estratégico, sus ventajas y desventajas; y el desarrollo de cada una de las etapas que conforman este plan.

Un plan estratégico debe ser la herramienta primordial en el ámbito de recursos humanos en toda organización, al igual que la toma de decisiones. En éste se identifican las necesidades a solventar y la manera en cómo se deben resolver estas situaciones o necesidades planteadas.

La investigación permitió concluir qué, las políticas que involucra un planeamiento táctico en el área de Recursos Humanos son determinantes para toda institución; debido a que

estas permiten el acceso a una información necesaria para la ejecución del planeamiento estratégico, al mismo tiempo que permitirá el alcance de las metas actuales y futuras que se han establecido dentro de la empresa. Aunado a esto, las políticas contribuyen a que otras políticas y lineamientos se ejecuten de forma adecuada y con los niveles más altos de optimización.

- Gómez (2018), en su estudio llamado “Plan estratégico de Recursos Humanos para una empresa de E-Commerce” Universidad ORT Uruguay. Para alcanzar el Master en Dirección de Recursos Humanos.

El propósito principal del trabajo investigativo fue plantear un Plan Táctico de Recursos Humanos para la compañía Mercado Libre, división Uruguay, partiendo de la interpretación de la empresa y el contexto en que se encuentra inserta. Asimismo, se realizó una investigación sobre un aspecto relevante y pertinente para la gestión actual de la compañía que es el *engagement* o compromiso de los empleados, considerando el interés de la empresa en posicionarse como el mejor lugar para trabajar y promover el desarrollo de prácticas de recursos humanos de alto desempeño.

El trabajo aborda en primer lugar una aproximación teórica sobre la planificación estratégica, para luego ahondar en el análisis de la empresa: su historia, estructura, estrategia y objetivos estratégicos. A partir de allí se profundizó en las prácticas y políticas desarrolladas hoy día por el ámbito de Recursos Humanos con el fin de detectar fortalezas y oportunidades de mejora que aporten valor a la consecución de dichos objetivos. Por otra parte, se desarrolló una encuesta acerca del índice de *engagement* de los empleados del área de la organización: IT. Para realizarlo se ad hoc como base el Cuestionario UWES de Schaufeli y Bakker y el grado de responsabilidad institucional de Meyer y Allen. Los hallazgos indican un alto nivel de *engagement*, considerando la media de las respuestas en todas las dimensiones evaluadas.

2.2 Marco Teórico – Conceptual

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Administración de Recursos Humanos:

La administración de los recursos humanos es el conglomerado de normativas y prácticas empleadas en función al control de las “personas”. Es una característica administrativa que está orientada a la integración de personas, capacitación, su evaluación y correcta remuneración. Es la actividad que desarrolla talentos gracias a un cumulo de procesos integrados que buscan el cuidado del capital humano de cada institución, debido a que este es el capital intelectual indispensable para la consecución del éxito. (Bohlander, 2004).

2.3.2 Competencias:

Definiremos las competencias como aquellos rasgos que se manifiestan en una persona que le permiten un buen desempeño en la función que realiza. De modo que las competencias de puestos son “comportamientos evidentes y valorados que realiza el colaborador” (Gary & Ricardo, 2011, págs. 89-90). Es entonces válido decir que el análisis de puestos por competencias medibles de conducta significa hacer la descripción del puesto en ámbitos de competencias conductuales que sean medibles y observables como los conocimientos, las habilidades que posee y comportamientos, que el colaborador que ocupará el puesto debe presentar para desempeñarse de la manera más óptima.

2.3.3 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):

“El cuadro de mando integral es un proceso comúnmente empleado para ordenar los objetivos de naturaleza financiera y económica, al sistematizar su acatamiento y brindarle a la gerencia una vista amplificada más completa y ecuánime de cómo se va desempeñando la empresa” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015, págs. 26-27).

2.3.4 Dirección Estratégica:

Según Fred, de su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, es definida como “aquella ciencia de enunciar, efectuar y valorar decisiones interdisciplinarias que lleven a la empresa a agenciar sus objetivos”. (David, Conceptos de Administración estratégica, 2003, pág. 5)

2.3.5 Estratega:

Como detalle Fred, en el libro “Conceptos de Administración Estratégica”; los estrategas son aquellas personas que tienen elevado índice de obligación en el triunfo o ruina de la organización, pues recopilan y analizan información, están alertas a las tendencias de la industria y la competencia, desarrollan modelos, proyectan, pronostican, detectan oportunidades de mercado nuevas, identifican amenazas y cursos de acción para la toma de decisiones. (David, 2003).

2.3.6 Estrategia Competitiva:

La táctica competitiva es aquella que describe la manera de tener un punto de vista mayor, mediante la creación y fortalecimiento de una ventaja competitiva a largo plazo en un negocio de mercado. (Dessler & Varela, 2017).

2.3.7 Estrategia Corporativa:

Para entender de manera sencilla a qué se refiere la estrategia corporativa, debemos responder a la pregunta: ¿A qué nos dedicaremos? Este tipo de estrategia, identifica el portafolio global de negocios que comprende a toda la compañía y cómo es cada negocio se relaciona entre sí. (Dessler & Varela, 2017, pág. 247).

2.3.8 Filosofía Corporativa:

Es el ser en sí mismo de la compañía. La filosofía es la motivación que tuvo el fundador de la empresa para llevarla adelante y, que debe mantenerse transmitida a través de los años al personal para no perder su esencia. (Quintanilla, 2018).

2.3.9 HR Scorecard:

El Scorecard de Recursos Humanos es un sistema de medición concreto que nos muestra medidas y asociaciones oportunas. Este sistema, nos detallará los modelos cualitativos o “indicadores” de los cuales la organización se valdrá para evaluar los procesos y acciones de Recursos Humanos, así como también, el comportamiento de los colaboradores que surgen como resultado de cada proceso y actividades y, los resultados relevantes estratégicamente para la empresa a partir de cada conducta humana. Con esto, se afirma de una manera bastante concisa, pero sin caer en relatividad de detalles, las relaciones poco comunes entre actividades de RH, los comportamientos que surgen de los Colaboradores y los resultados entre el desempeño de toda la organización. (Gary & Ricardo, 2011, pág. 19).

2.3.10 Misión:

Al igual que las personas, las organizaciones tienen un propósito en la vida. Este propósito, es la misión. Misión, significa, un encargo recibido, el objetivo o el motivo por el cual ha sido fundada una empresa y para lo que realmente debe funciona. (Chiavenato I., 2009). Una correcta definición de la misión debe responder a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Si no sabemos qué somos y para qué estamos hechos, ¿cómo sabremos si vamos por buen camino y, aún más importante, si estamos tomando el camino correcto? Para esto, precisamente, es que existe la misión.

2.3.11 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos, son el reflejo de lo que la administración aspira para el correcto ejercicio de la empresa delante de los escenarios económicos y competitivos coyunturales. Los objetivos, cuando son propuestos correctamente; deben ser cuantificables y medibles. Es importante definir objetivos estratégicos puesto que estos mantendrán alineadas las acciones de la organización, ayudarán a mapear el desempeño esperado y por, sobre todo, aportarán una

motivación en los colaboradores para poder esforzarse cada vez un poco más y tener un desempeño a nivel superior. Los objetivos nos sirven como indicadores de medición pues, como observa Bill Hewlett, Co-Fundador de Hewlett-Packard, es muy cierto que “No se puede controlar lo que no se puede medir”. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015).

2.3.12 Plan Operativo:

El plan operativo es aquel instrumento en el cual, los encargados irán enumerando los objetivos buscados a conseguir para la labor, alineándolos al plan estratégico de la empresa. Especificar un plan operativo nos ayudará a concretar realmente los objetivos y nos dará el curso de acción que se deberá tomar para una consecución óptima. (SInexus, 2018).

2.3.13 Pruebas de Desempeño:

Esta clase de pruebas nos delatarán lo que una persona ha aprendido técnicamente. Por lo general, los exámenes que las personas resuelven a lo largo de su vida, están relacionados a desempeño y miden los conocimientos en ámbitos determinados como las ciencias, economía, derecho. A parte de medir lo que un individuo ha aprendido, este tipo de pruebas también mostrarán el nivel de habilidades de los candidatos. (Gary & Juarez, 2011, pág. 148)

2.3.14 Pruebas de Personalidad:

Las capacidades y destrezas tanto cognitivas como físicas de una persona raramente argumentan por sí solas su desempeño laboral. Existen algunos otros elementos, como los que motivan al colaborador o sus habilidades interpersonales; factores bastante importantes al momento de hacer los pasos de escogencia de un personal. Los exámenes de personalidad y de intereses por lo general se emplean para valorar y presagiar estas características que no son palpables. Estas pruebas son cada vez más usadas por las organizaciones. Estudios evidencian que los indicadores de la personalidad, sobre todo las cinco principales dimensiones de la personalidad (extroversión, estabilidad emocional, afabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia) le proporcionarán a la empresa un pronóstico del rendimiento laboral que tendrá la persona. (Gary & Ricardo, 2011, pág. 146).

2.3.15 Valores:

Los Valores de una organización son aquellos dogmas, rasgos y reglas de comportamiento que la gerencia ha definido al momento de implementar su estrategia para que funcionen como la guía para la obediencia de la misión y visión. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015, págs. 22-23). Los valores, más que una comunicación a la comunidad, deben ser el emblema hacia el seno de esta. Una correcta estrategia no estará bien timoneada sin los valores que hemos definido para soportar nuestra filosofía, son entendidos y tomados como propios por nuestros colaboradores.

2.3.16 Ventaja Competitiva:

“Son todos los elementos que van a permitir que una organización discrepe su provecho o servicio de los de sus correlativos o competidores, con el objetivo de aumentar su participación de mercado”. (Dessler & Varela, 2017, pág. 25).

2.3.17 Visión:

El involucramiento de nuestro personal, debe ser un requisito clave para triunfar. Pero, ¿cómo podremos involucrar a nuestro personal si no tenemos claro dónde queremos llegar? Una visión que se torne estratégica, definirá claramente el rumbo hacia dónde nos estamos dirigiendo. Cuando la visión se encuentra correctamente articulada, comunicará de manera óptima a nuestros stakeholders las aspiraciones de la directiva y, ayudará a canalizar toda la energía de nuestros colaboradores en una sola dirección. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015).

2.3.18 Plan Estratégico

La palabra plan se origina del latín espacio que ocupa la estructura de una edificación, pero posteriormente se le dio la definición de esbozo de un edificio o repartición del punto que invade la estructura de un edificio, lo que puede determinarse como la estructura básica del modelo de cimientos y bases de un edificio. Con el paso del tiempo se le dio un significado más amplio a esta terminología y en la actualidad se conoce como una representación gráfica de cualquier lugar o espacio.

Al respecto (Alvarado, 2001) indica que, un plan es un grupo de objetivos que se plantean en forma coherente e instrumentos que tienen como finalidad dirigir una acción humana hacia una dirección establecida. La acepción de la palabra plan supone un grupo de concepciones como, la prevención, organización, coordinación de fuerzas, control de acciones y de resultado.

La planeación es descrita como la visión anticipada del futuro, la organización como la distintiva y armonía de las distintas funciones que se cumplen y los recursos e instrumentos utilizados en la acción. La coordinación son los esfuerzos que se emplean para la unión de los diferentes componentes que hace el cumplimiento de los factores que integran la actividad y manejo de los procesos. Mientras que los resultados son una observación continua de la ejecución de las acciones orientada a los objetivos propuestos con miras a corregir aquellos impases que puedan originarse durante el desarrollo del plan.

De acuerdo con lo antes planteado se puede decir que, el plan es una actividad analítica donde se generan de forma ordenada acciones, así como también permite la preparación de instrumentos y materiales que ayudan a la obtención de objetivos o resultados deseados.

Por otra parte, de acuerdo con (Koontz, 1991) indica que las estrategias son, un plan general de actividades que se relacionan con los compromisos y materiales para poder ejecutar una visión básica. Las estrategias son modelos de objetivos los cuales han surgido con la intención de brindar a la organización una dirección que guíe sus procesos.

Por su parte (Saniz, 2015), destaca que cuando hablamos de plan estratégico estamos haciendo referencia a lo que los gerentes manipulan continuamente, aunque no siempre de forma adecuada, el plan estratégico de una empresa está relacionado con el plan maestro o estándar de esta, que en la más alta gerencia agrupa decisiones estratégicas y corporativas adaptadas a la actualidad pero que se harán en función a largo plazo, es decir, es un lapso en el que se realiza la interacción entre el equipo que dirige la empresa para establecer un horizonte de planteamiento táctico; este plan le permite a la empresa mantener su competencia así como también responder a las demandas de los clientes.

Para (Costa, A., Murillo, M. y Hertel, E., 2019), la realización de un plan estratégico es una idea indispensable para establecer objetivos que orienten el futuro de la empresa, la decisión para realizar este tipo de plan, primero es que manifiesta la organización que posee y el deseo de planificar y crecer que tiene la empresa. Asimismo, esta debe ser capaz de programar su porvenir y expresar los parámetros para emplear y convencer a los demás integrantes que hacen vida activa en la empresa, en cuanto a un recorrido hacia la optimización. En tal sentido una planificación puede dirigir a cualquier empresa al alcance el éxito o el fracaso de esta.

2.3.19 Planeación Estratégica

Al respecto al (Luna, 2014), asevera que el planteamiento táctico es un conjunto de pasos que comprende la influencia en virtud a la visión, misión, valores, objetivos y tácticas de una empresa o institución en los capitales que emplean y normativas que dirigen la unificación y dirección de estos recursos, asimismo, también los planes calculados y métodos establecidos que permite visualizar la empresa como un ente que dirige sus funciones a mediano y largo plazo.

Asimismo (Chinchay, 2011), establece que la aplicación del plan estratégico es un instrumento por medio del cual sus dimensiones permite que las empresas fortalezcan su productividad, esto debido a la alta competencia que ve en el mercado. Asimismo, este plan se da por la obligación de optimizar la calidad de la gestión por parte de la empresa.

Mientras que (Saniz, 2015), afirma que un plan estratégico es, un proceso que unifica los equipos de dirección para expresar la misión, visión y estrategias en resultados cuantificables. Por otra parte, esta permite reducir los problemas y fortalecer la aportación y la obligación en cada uno de los ámbitos de la organización con las acciones necesarias que le permiten ejecutar los objetivos que esta se plantea.

Afirma también que este proceso comienza con la planeación y programación de metas empresariales, la definición de estrategias y políticas para lograr la ejecución de programas, que le permitan aplicar las estrategias y planes necesarios para alcanzar las metas establecidas. En tal sentido, el autor manifiesta que es un estilo de vida empresarial en el cual es indispensable el compromiso laboral, fundamentados en la observación a largo plazo y una determinación

para planificar en forma continua y sistemática, debido a que éste es un elemento integral del proceso de dirección.

Por su parte (Goodstein, L., Nolan, T. y Pfiffer, J., 1998), sostienen que el planeamiento táctico da acceso a que los gerentes o directores de la empresa manifiesten la potencialidad de esta a través de una visión compartida y una convicción de que se puede ejecutar dicha visión. La planeación estratégica permite subir los niveles de capacitación en la empresa, por medio de la aplicación del plan estratégico de manera completa y garantizada, brindándole a la empresa un buen desarrollo y organización adecuada, así como también le permite tener una mejor comprensión del contexto en el cual está se encuentra o funciona, así como el reconocimiento de sus clientes de sus propias capacidades y de sus limitantes.

2.3.19.1 Tipos de Planeación Estratégica

A continuación (Rodriguez J. , 2012), indica los tipos de planeación estratégica:

- La planeación operacional que está relacionada con la escogencia de políticas, herramientas, procesos y métodos, para perseguir los objetivos que son establecidos o impuesto por la gerencia, pueden ser planteados a través de convenios esta planeación se da a corto plazo.
- Planeación táctica está relacionada con los procesos específicos que se ejecutan para alcanzar las metas proyectadas por la organización.
- Planeación normativa o interactiva esta precisa la aplicación de reglamentos, políticas y normativas para la ejecución de los procesos planificados y a su vez integra los pasos administrativos que se efectúan en la organización.

Asimismo, la planificación indica que para alcanzar los objetivos establecidos debe aplicarse un proceso donde intervienen distintos elementos propios de la gerencia y administración. Por otra parte, los niveles que comprenden esta planificación deben ser de tipo macro y micro, los cuales se originan a través de la vida cotidiana de la empresa.

2.3.19.2 Importancia del Plan Estratégico

Para (Huamani, 2003) un plan estratégico es importante desde un institucional porque trae la empresa los subsiguientes beneficios: obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde una visión amplia, describe los objetivos centrales de manera que las acciones efectuadas en la empresa de forma cotidiana puedan acercarse más a los objetivos establecidos, establece una visión del futuro y del presente, fortalecer los principios obtenidos por medio de la misión y la visión. La táctica fomenta planeamiento y la comunicación interna a la organización, le provee características en distintos recursos, fortalece el desempeño de la organización, facilita la acción creativa de la dirección y gerencia, ayuda a resistir los vitales problemas en la empresa como las transformaciones del contexto y le da acceso a conocer las coyunturas y riesgos que esté ofrece.

2.4 Marco Teórico: Proceso Estratégico

2.4.1 Fases del Plan Estratégico

Al respecto (DIPRES, 2009) indica que existen diferentes corrientes respecto al desarrollo de este proceso, pero entre las etapas destacan las siguientes enunciados de la visión; está debe responder las siguiente interrogantes: ¿qué queremos hacer?, enunciado de la misión, esta debe responder la interrogante ¿cuál es el negocio de nosotros?, ¿cómo obtendremos nuestra visión?, interpretación del contexto actual con el contexto que se encuentra afuera, está estará determinada a través de la técnica diagnóstica FODA (compuesta por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); interpretación y enunciados de metas y objetivos tácticos, aplicación estratégica, creación de planes de ejecución del plan táctico y supervisión y evaluación.

Asimismo, el autor destaca que el plan estratégico por medio de las diferentes etapas antes mencionadas permitirá a la empresa conocer y analizar la situación desde una perspectiva negativa y positiva, lo que incidirá en la programación y planeación de acciones y estrategias que permitan fortalecer la organización y funcionamiento de la empresa a largo plazo.

Para (Robbins, S. Y Coulter, M., 2005), el proceso de planear de planeación estratégica está conformado por las fases descritas a continuación:

- **Fase 1. Preguntar: ¿Dónde estamos Ahora?**

Actuamos en base al proceso de la administración estratégica, aquí, podrán hacerse preguntas de donde está la empresa en la actualidad, tal como: La cobertura de productos o servicios de la empresa, la integración vertical, el cual es un determinante diferenciador de una empresa (Dessler & Varela, 2017, págs. 21-22).

- **Fase 2. Definir la visión, misión y valores de la organización:** La planificación debe iniciar por medio de la definición de visión, misión y valores de la institución, esto permitirá dirigir las tácticas planificadas y decidir a dónde se quiere llegar, cuál es la razón de ser de la empresa, en qué mercado realizarán sus operaciones, que productos o servicios serán ofrecidos, quiénes serán los potenciales clientes, cuales son los valores que orientan a la empresa para obtener su visión y cumplir su misión. Asimismo, se deben conocer las políticas que rigen la organización, estableciendo un marco referencial en las acciones y funciones realizadas por cada uno de los departamentos que la integran.
- **Fase 3. Análisis externo:** En esta fase se debe interpretar el ambiente externo y conocer cuál es el comportamiento del mercado, la competitividad, los competidores, la oferta y demanda en productos, identificar los nuevos reglamentos y políticas gubernamentales que interfieran en la empresa, así como las transformaciones y tendencias tecnológicas actuales, la necesidad, demanda y uso de los productos.
- **Fase 3. Análisis interno:** Esta es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de la institución, determinar sus capacidades o destrezas que poseen los Colaboradores, la experiencia, lo que se debe fortalecer, valorar los recursos financieros y la tecnología con lo que la empresa cuenta para enfrentarse a los mercados competitivos y la demanda de la clientela; de esta manera poder cultivar las oportunidades que les propone el ambiente. La fortaleza son las condiciones que a nivel interno en una empresa permite potenciar metas y objetivos, los cuales deben emplearse en función de los servicios ofrecidos, las debilidades son conocidas como las condiciones internas que limitan el ejercicio regular de los procedimientos que se efectúan en el seno de la organización, interfiriendo en los avances o estancamientos de los planes establecidos por esta. Conocer el ambiente interno significa valorar los recursos con la que está en cuenta, lo hace bien, determinar necesidades para el alcance de los objetivos trazados.

- **Fase 4. Objetivos y metas:** Por medio del diagnóstico de la empresa se establece los objetivos y metas que le permitirán dar respuesta a los retos del entorno y superar las limitaciones de carácter interno, los objetivos planteados deben ser desafiantes, alcanzables, realistas y coherentes, es decir, que vayan en sintonía con la misión y visión de la institución, las metas deben ser expresadas de manera cuantitativa, reflejando las deducciones que se pretenden adquirir a través de la ejecución de los objetivos planteados.
- **Fase 5. Crear opciones estratégicas:** La situación en la que estamos, y como ya se mencionó, podría obligar a la gerencia a que considere opciones estratégicas para la compañía. Estas opciones estratégicas, deberán estar alineadas todas juntas para poder mejorar nuestras debilidades, potenciar nuestras fortalezas, explotar las oportunidades y mitigar las amenazas. (Dessler & Varela, 2017, pág. 22)
- **Fase 6. Formulación estratégica e implementación:** Es un grupo de acciones que se plantean a través de programas y proyectos, los cuales precisan de recursos que deben ser asignados conforme a las prioridades planteadas por la normativa de la empresa, en esta fase se aplica el plan estratégico, el fin de esta es producir beneficios competitivos a la organización, es decir, una preeminencia amplia ante la competencia. (Dessler & Varela, 2017)
- **Fase 7. Traducirlas en metas:** La gerencia luego de haber decidido cuál es la mejor opción estratégica, debe convertir esta nueva dirección en metas estratégicas y factibles. Las metas, al igual que los objetivos, deben tener trazabilidad y deben ser definidas a visión futura que permita medirlas y cuantificarlas.
- **Fase 8 Control y evaluación de los resultados:** Está se efectúa con el objetivo de identificar la efectividad de las estrategias ejecutadas, para el alcance de los objetivos empresariales y que replanteamientos serían necesarios en caso de que no se cubrían las expectativas. En esta fase se debe tener presente los siguientes requisitos debe ser efectuada por los más gerentes de mayor jerarquía de la empresa, demanda una adecuada planeación, se debe llevar a cabo periódicamente, debe estar basada en la realidad de la empresa y sus datos. Asimismo, demanda de disciplina, persistencia y objetividad. A manera de resumen esta fase comprende la última etapa del plan, esta permitirá conocer los resultados de las estrategias ejecutadas por medio del plan, brindando información

necesaria para ejecutar nuevos programas y planes en beneficio del funcionamiento y organización de la empresa.

2.4.2 Gestión de Recursos Humanos

De acuerdo con (Chiavenato, 2000) la administración de recursos humanos es el manejo de personal. El personal y la organización son factores que se asocian entre sí, debido a que se precisa de las 2 para agenciar los propósitos personales e institucionales de la empresa. La gestión de los recursos humanos es el grupo de leyes, normas y practicante esenciales, con vista a las dimensiones administrativas en cuanto al manejo del personal, en esta interviene lo que es el alistamiento, la escogencia, la información, las retribuciones y el justiprecio de la práctica.

Para (Werther, W. y Davis, K., 2008) la gestión de recursos humanos es, el direccionamiento del capital humano, en función al fortalecimiento de las potencialidades de producción de este capital en la empresa, de manera que éstos sean estratégicos, éticos y sociales; permitiendo así un buen ejercicio laboral en el seno de la organización.

De acuerdo con los autores la base principal de toda organización son las personas, por lo cual es indispensable fortalecer el desarrollo de las mismas para así contribuir con la optimización del funcionamiento de la empresa. De allí se genera la relevancia de que, toda empresa debe contar con un espacio de recursos humanos donde su ejercicio principal sea la de administrar o gestionar no sólo personal, sino que por medio de la ayuda de estos agenciar los objetivos enunciados por la organización a través de un adecuado fortalecimiento de las competencias y habilidades de cada colaborador y del fortalecimiento de los pasos de producción que realiza la empresa.

Asimismo (Rodriguez Y. , 2013) señala que toda organización necesita del manejo de persona, por lo cual el recurso humano es considerado elementos más importantes de una empresa debido a que son la parte intelectual y competitiva de esta. Asimismo, el capital humano es el asiento del desarrollo y sustento de los demás patrimonios, tanto materiales, como financieros; sin los recursos humanos las empresas u organizaciones no podrían alcanzar su misión y visión.

Por su parte (Mondy, R. y Noe, R., 2005), afirman que la gestión de recursos humanos es, el empleo de sujetos como capital para alcanzar los objetivos de la institución previamente planteados, enfatizando que lo elemental en toda empresa es el recurso humano como dimensión más relevante de una institución, a través del cual se aplican estrategias indispensables para afrontar los distintos retos organizacionales que puedan surgir y obtener el perfeccionamiento tanto personal como de la organización.

Al respecto (Alles, 2008) señala que, la gestión de recursos humanos es el manejo de sujetos, pero que en esta inciden las funciones, es decir, existe un vínculo laboral como llamar y escoger a los empleados, instruir, preparar y ampliar competencias o capacidades y potenciar sus profesiones, valorar su función, controlar sus ventajas; y brindarle la higiene y seguridad al empleado en el espacio de trabajo.

Asimismo, el autor asevera que los recursos humanos son un grupo de reglas y normas, que se encuentra relacionadas con el capital humano y que asocian distintas etapas como el llamado laboral, seleccionar por capacidades, ventajas del mantenimiento, crecimiento y medición de los mismos, entre otros, hasta que el empleado ya no tenga vínculos laborales con la empresa. El autor también afirma que el capital humano no sólo es relevante sino también el desarrollo de las normas y el logro de los objetivos.

Por su parte (Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2007) señalan que la gente de recursos humanos es el estudio de la unión, de los pasos administrativos que efectúan las personas como entre las que se pueden mencionar, el estudio e interpretación del plan, comprensión de los sitios de empleo, el estudio de las carencias, elevar el nivel profesional de cada empleado, la valoración de sus acciones, las formas de evaluación la salud higiene laboral.

La gestión de recursos humanos en las directrices y normas que se generan por medio de elementos estructurales que la dirección de recursos humanos brindan y que no únicamente están relacionadas con el reclutamiento y contratación del personal y su capacitado, sino que también está asociada con un adecuado ámbito laboral, ofrecer una buena remuneración económica de acuerdo con la función que ejerce colaborador, ofrecer reconocimientos sociales dar beneficios, promover un cálido entorno laboral lejos de amenazas y riesgos de trabajo,

fortalecer la ampliación de competencias y destrezas del talento humano con la finalidad de optimizar el ejercicio de este y cumplimiento de las expectativas organizacionales.

2.4.2.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos

Con respecto a lo antes planteado en la definición de gestión de recursos humanos, los sujetos como seres distintos uno de otro, con una idiosincrasia única, con historias diferentes, son poseedores de conocimientos únicos, destrezas y capacidades innatas y determines para manejar de forma óptima los instrumentos organizacionales.

La estructura fundamental de toda organización son los recursos humanos debido a que son personas con capacidades y competencias intelectuales únicas que representan los valores y costumbres distintos; que les permiten operara dentro de la organización en función del alcance de las metas establecidas por estas.

Asimismo (Chiavenato, I., 2012) indica que la gestión de recursos humanos es la comisionada para estudiar a personas no como un recurso, sino como factores que impulsan la empresa con talento, inteligencia y aprendizaje, estos elementos antes mencionados pueden ser adoptados para transformación, renovación y competencia en el mercado laboral o empresarial donde éstos se desenvuelven, considerando que las personas son un manantial de impulsos propios y no factores inertes o estáticos.

De esta manera (Chiavenato, 2000) afirma que es sobresaliente departir de administración de personal enfocándose en la administración de estos como asociados y no como cualquier otro recurso de la empresa. La gestión de recursos humanos transforma su concepción cuando (Chiavenato, 2000) afirma que, en los lineamientos de dirección empleadas, las personas deben ser consideradas como un activo en toda la organización. El autor manifiesta que los sujetos son asociados de la organización, y pueden ayudar a alcanzar el fortalecimiento y el éxito de ésta, lo que quiere decir que, son parte de la organización y no solamente empleados pasivos o recursos que le corresponden a esta. Las personas son un factor indispensable en toda empresa, debido a que son seres con capacidades cognitivas capaces de invertir esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso en las funciones que realiza en su trabajo, lo cual permite a la empresa obtener un óptimo valor en los procesos que realiza.

2.4.2.2 Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

De acuerdo con (Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2007) la productividad se considera uno de los objetivos más relevantes de toda gestión, en toda empresa mediante las políticas o estrategias de gestión del personal, se pondrán alcanzar por medio de la asociación con el grupo de acciones que les brinda la empresa, elevar los niveles de producción de sus empleados.

Al respecto (Werther, W. y Davis, K., 2008) consideran que el objetivo primordial de la gestión de los recursos humanos es el alcance de los fines organizacionales, de acuerdo con los autores por medio del trabajo del capital humano se obtendrá un resultado favorable en la organización, a través de una labor más productiva se alcanzarán los estándares de producción y las expectativas establecidas por esta.

A la vez (Chiavenato, 2000) señala que la gestión de recursos humanos tiene como fin evaluar cada uno de los procesos de control de los Colaboradores en la organización, lo cual está asociado con la planeación, estructuración, amplitud, dirección y supervisión de los estándares de gestión, con el fin de fortalecer la función eficaz y eficiente de los colaboradores y así brindar el alcance de los objetivos personales de los colaboradores, estén directamente o no relacionado con la función que desempeñan dentro de la empresa.

2.4.3 Dimensiones del Plan Estratégico

De acuerdo con el instrumento establecido por (Sanchez, 2016) el autor establece cuatro dimensiones diseño implementación monitoreo y evaluación.

2.4.3.1 Dimensión: Diseño

Para (Garcia, 2009), el diseño es establecer una decisión anticipada de lo que se debe hacer, quién lo debe hacer y cómo lo hará, es una unión entre el punto en que se encuentra actualmente la empresa y hacia dónde quiere dirigirse. El diseño se encuentra ubicado en la planificación debido a que es el proceso que consiente tomar medidas correctas para el crecimiento de la organización. Toda organización debe establecerse objetivos a largo plazo

que le ayuden a fortalecer y mantener la competitividad en el ámbito donde se desenvuelve durante un largo tiempo.

Asimismo (CEPLAN, 2013), considera que toda institución debe encaminarse a un proceso estructurado de planeación transcendental, estableciendo en el diseño de factores adecuados que influyen en su administración, haciendo referencia a la clase de productos asociado a su misión, al encuentro de los más óptimos planes que le ayuden a obtener estos productos en cuanto a una mejor relación costo-beneficio y resultado.

En relación a lo antes planteado, el diseño del plan estratégico debe evidenciar dentro de todas esas actividades planteadas la eficiencia del servicio brindado al cliente muy aparte de las estrategias que emplea para enfrentar la transformación del entorno y las que están relacionadas con las causas de la incertidumbre.

2.4.3.2 Dimensión: Implementación

Para (Lorette, 2014), la implementación es un factor indispensable en el proceso de planificación estratégica, las empresas deben proyectar planes estratégicos donde incorporen el procedimiento que usarán para aplicar dicho plan. Se deben establecer procedimientos en el desarrollo del plan estratégico y este puede variar en torno la organización, el éxito y la eficiencia del mismo. El autor afirma que, cada empresa tiene aspectos que la diferencian de otras los cuales deben ser tomados en cuenta a la hora de realizar la planificación, un adecuado plan estratégico le otorgara el éxito en el alcance de los objetivos planteados.

A su vez (Garcia, 2009), señala los pasos que se deben ejecutar para la aplicación del plan estratégico: primer paso retroceder y determinar lo que es un plan estratégico; el segundo paso está relacionada con la concepción de la visión de la empresa para la aplicación del plan, el tercer paso es la escogencia de los integrantes del grupo que ejecutará el plan; el cuarto es un cronograma o programa de reuniones para socializar los informes de progreso a través de una lista de objetivos que le permitan visualizar al grupo que se ha alcanzado hasta el momento y el quinto paso es incorporar a la alta gerencia cuando sea necesario brindar la información oportuna a los integrantes de la organización de lo que se está ejecutando y exteriorizar un informe detallado respecto la ejecución del plan.

De acuerdo con lo establecido por el autor, es evidente que debe ser planificado cada paso, esto con el objetivo de no dejar por fuera ninguna acción que pueda influir o incidir en el acatamiento de los objetivos empresariales, debido a que de la ejecución del plan depende el éxito de la misma.

Por su parte de (Pumpi, C. y Garcia, S., 1993), señala que la ejecución de las estrategias pueden clasificarse en dos grupos: el primero debe identificar las consecuencias que puede traer la aplicación de las estrategias, a través de un conjunto explícito de planes de acción y como regla general estos miembros deben establecer las medidas individuales claramente establecidas.

El segundo grupo, establece como estrategia para la implementación, planes reuniones, talleres, seminarios y socializaciones para brindar información de las funciones que debe ejercer cada empleado en la empresa. Asimismo, se deben plantear normas y políticas que dirijan y orienten el proceso de ejecución, estas deben ser útiles de manera oportuna, así como también ofrecer las condiciones adecuadas para la supervisión.

2.4.3.3 Dimensión: Monitoreo y Seguimiento

Al respecto (Alcocer, 2010) señala que el monitoreo en el plan estratégico está representado por un conjunto de estrategias indispensables para el seguimiento y acompañamiento de este proceso, que a su vez están orientados por un índice de gestión que le permite medir los resultados del plan y realizar posible replanteamiento si fuese necesario.

Considerando que el monitoreo óptimo y eficiente puede permitir medir el desempeño de todas las áreas y ámbitos relacionados con alcance de las metas de la empresa; si por medio de la medición los resultados arrojan errores o impases una vez ejecutado el plan o durante su desarrollo, esta dimensión permite corregirlos, replantear la planificación, lo que indica que el proceso de monitoreo va más allá de la medición de los resultados del plan.

Por su parte (CEPLAN, 2013), lo define como los pasos estructurados de sequito a la administración estratégica que permite identificar los resultados y establecer ajuste de manera oportuna. Asimismo, se debe ejercer controles en relación a las acciones a medida que

transcurre el año o lapsos de producción y que el plan debe producir una proyección real de la producción.

El proceso de monitoreo y seguimiento en un plan estratégico se debe efectuar por lo menos cada tres meses, con el objetivo de reprogramar los procesos de manera anticipada, el proceso de monitoreo de los ítems de gestión le brindan a la organización obtener información oportuna acerca de la efectividad, eficiencia y eficacia de las acciones realizadas para el incremento de su producción, así como de la calidad de la gestión, por lo que es indispensable que el monitoreo se lleve a cabo a corto plazo, con el objetivo de reorientar cualquiera desviación que se presenten durante la ejecución.

2.4.3.4 Evaluación y Control

La valoración de los pasos estructurado que consienten verificar la eficiencia y eficacia del plan de acuerdo a los objetivos planteados en cada uno de los indicadores establecidos y los resultados obtenidos. Aunado a esto es considerada la fase ultima del proceso de planificación donde se conocen los hallazgos comparándolos con los adjetivos, brindando a la gerencia información relevante al momento de una toma de decisión, teniendo presente el éxito o fracaso del plan por medio de esta información.

Por su parte, (Hintze, 2001) afirma que, la evaluación de los resultados del plan estratégico está relacionado con las eficiencias de las acciones emprendidas a través del plan para el alcance de los objetivos establecidos, la manera en la cual fueron aplicados los procesos, el aprovechamiento de los recursos para obtener dichos resultados y por ultimo si el aparato organizativo es el adecuado o no.

Asimismo, este proceso debe consistir en la acción gerencial, la cual debe ser comparada con el lapso establecido para el logro los objetivos establecidos, con el fin de saber las desviaciones y plantearse las correcciones apropiadas si fuese necesario. En cuanto a la determinación, si el aparato organizativo fue el adecuado, toda empresa debe evaluar el esfuerzo que ejecuta cada uno de sus miembros dentro de la organización en torno a la labor que realizan y su relación con el alcance de los objetivos organizacionales. De igual forma los resultados encontrados por medio de la evaluación pueden originar la creación de un nuevo plan.

Por su parte (Davidons, 2010) afirma que la mejor forma de desarrollar las competencias, identificar y medir, la misión del plan estratégico debe ser el saber sobre de la misión real de la empresa, debido a que la evaluación también debe considerar lo que piensan los usuarios externos internos que permitan conocer el impacto que ha tenido la empresa ante los clientes y la competencia. Asimismo, se debe incluir en la evaluación si los productos han cumplido con las exigencias legales de calidad establecidas y si cubren la necesidad y expectativas de la demanda.

2.4.3.5 Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos

Para (Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2007) es la función de la dirección de recursos humanos laborar para evitar la fuga de personal valioso para la organización, capacitarlas para que realicen funciones en un entorno de trabajo que les permita desenvolverse, a través de un trabajo que motive la manifestación de sus capacidades y destrezas, como por ejemplo tener una actitud positiva, trabajar en grupo, etc. La gestión de recursos humanos tiene entre sus funciones captar las personas, reclutarlas o convocarlas, asimismo se encarga de la capacitación y el control de las mismas dentro de la organización.

De acuerdo con (Chiavenato, I., 2012), la metodología de gestión de recursos humanos está basada en las siguientes características: el trato que se le da a la persona, la búsqueda del recurso humano en el mercado capital, la integración y la orientación de estas, hacer que las personas cumplan con las funciones establecidas, capacitarlas, brindarles recompensa, supervisarlas y controlarlas, lo que constituye la administración de las mismas dentro de la organización. El suministro, ejecución, sustento, crecimiento, seguimiento y evaluación del personal, lo cual se considera un proceso que se encuentran estrechamente ligados pero que funciona de manera independiente. Son diversos los factores que conforman un proceso global y dinámico por medio del cual el área de recursos humanos capta, atrae empleados, los mantienen, los capacitan y controla su labor dentro de la empresa.

De acuerdo con el autor de este es un proceso continuo y estructurado que constan de distintos factores entre los que se pueden presionar la selección y reclutamiento del personal, la proyección de los recursos humanos, el sustento de estos, a través de las ventajas, la formación permite buscar una excelencia laboral. El control del personal permite conocer si las metas

establecidas de acuerdo a su función fueron logradas; solicitando así el alcance o soluciones de estas metas por parte de la gerencia, todos estos elementos se articulan en un proceso con el objetivo de fortalecer el desarrollo del potencial del empleado, del rendimiento y competitividad de la empresa.

Aunado a esto el autor afirma que el término de gestión de recursos humanos, ha venido cambiando conforme se han dado las transformaciones sociales y económicas de la sociedad actualmente; las empresas están orientadas a encontrar gerentes con capacidades de dirigir que puedan gerenciar a los Colaboradores bajo su mando, tomando en cuenta a las personas como un capital humano, una entidad diligente de toda organización donde las políticas de administración tienen como objetivo además de absorber el personal y mantenerlo, capacitarlos para así obtener las metas preestablecidas por la empresa, debido a que el recurso humano se considera el elemento más determinante de la institución por su elevado índice de capacitación.

2.4.4 Dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos

Se tomará en cuenta las dimensiones de mantenimiento del personal establecidas por (Chiavenato, 2000):

2.4.4.1 Dimensión Mantenimiento de las Personas

Al respecto (Chiavenato, 2000) afirma que el sostenimiento de los sujetos, es un grupo de medidas empleadas para el contrato del capital humano de forma propicia en una empresa fija. El mantenimiento de los recursos humanos está relacionado con un conjunto de obligaciones únicas, entre las que se localizan las tácticas de beneficio social, higiene y seguridad laboral.

El autor afirma que una empresa u organización no sólo cita, escoge, recluta y atrae a las personas para alcanzar los propósitos propuestos por esta; sino que se ocupa de sostener y capacitar, debido a que la persona se considera un ente activo de la organización así, como un ente también son un ente intelectual y estas políticas para su mantenimiento involucran diversas prestaciones o beneficios de índole social, legal y recreativos, de higiene y seguridad laboral que le permiten mantener su actitud positiva frente a la función que desempeña.

Aunado a esto (Werther, W. y Davis, K., 2008) consideran que el mantenimiento del personal es, un grupo de beneficios que recibe el colaborador de una empresa por medio de compensaciones tangibles que recibe por la función que cumple. Sin embargo, el término compensación engloba muchas cosas como los desembolsos realizados a manera de sueldos y salarios, la retribución económica implica los incentivos que permite motivar al colaborador y a su vez permite realizar lazos entre los gastos laborales y los niveles de producción.

Asimismo, los autores manifiestan que las medidas de mantenimiento no sólo están relacionadas con las recompensas directa por medio de salarios, sino que también engloba las recompensas vista de forma indirecta por medio de servicios sociales o de seguridad, como el cubrimiento de necesidades a través del servicio que realiza, estas compensaciones tienen como finalidad incentivar al personal por un buen desempeño en su función.

Asimismo (Werther, W. y Davis, K., 2008) afirman, es relevante que la gerencia del lugar de recursos humanos reconozca la importancia que tiene el resarcimiento y el amparo, y la aplicación de esta en forma oportuna, justa y productiva a todos los sujetos a cargo de la empresa, se debe generar gnososis en las empresas para el alcance del objetivo del mantenimiento del personal, indicando que por medio de las prestaciones se incentiva a los colaboradores para así poder alcanzar un buen desempeño en la tarea que ejecutan.

De acuerdo con (Mondy, R. y Noe, R., 2005), el mantenimiento de los colaboradores es un grupo de tributos, que en su mayoría las empresas reconocen que son responsables con sus Colaboradores en brindarle seguros y otros planes de salud, seguridad, amparo y prosperidad total. Estos planes y procedimientos conocidos como prestadores, agrupan todas las gratificaciones monetarias que los colaboradores adquieren por la labor realizada, pero no las que se adquieren de manera indirecta debido a que por lo general el colaborador no percibe el beneficio como dinero, pero de forma indirecta adquiere las ventajas de laboral para esta.

En tal sentido el mantenimiento de las personas, son todas aquellas políticas de dirección que implementa una empresa para el mantenimiento de su persona y tiene como fin el cumplimiento de las necesidades de cada uno de los colaboradores de manera individual, que van desde seguridad, autorrealización y remuneración económica, que en esta medida se orienta a las prestaciones económicas especialmente en las sociales ofrecidas al personal; así como

también las políticas de seguridad en el área laboral para que los colaboradores puedan cumplir con su ejercicio de forma adecuada potenciando sus competencias.

En cuanto a los indicadores de mantenimiento de las personas, los autores manifiestan que son: beneficios sociales, higiene y seguridad empresarial.

2.4.4.1.1 Beneficios Sociales

Para (Alles, 2008) son aquellos tributos que la organización le propone a sus Colaboradores para disminuir los esfuerzos y asignaciones. La organización está en la disposición de brindarles un financiamiento de tipo parcial o total, estas ventajas son esenciales para la continuidad de la producción laboral en un nivel de alta satisfacción.

Asimismo, el autor considera que las medidas tienen como objetivo mantener a su personal, atender algunas comunidades o ámbitos que le brinda la empresa al personal, para que así los colaboradores ejecuten sus funciones de forma adecuada en el lugar de trabajo. Los beneficios sociales son algunos costos adicionales que la empresa financia con el propósito de mantener a sus colaboradores a gusto con la organización y así a largo plazo alcanzar el desarrollo personal de estos; esto traerá consigo una serie de beneficios para la organización entre los que destaca un mejor desempeño laboral y altos niveles de productividad para la empresa.

Asimismo (Werther, W. y Davis, K., 2008) consideran que la compensación son los beneficios que se le otorga al colaborador y está relacionado con el sueldo, salario, bono e incentivo a su vez estos beneficios se extienden a ámbitos no monetarios. Entre estos beneficios no económicos más comunes se encuentran los seguros, actividad recreativa y deportiva, algunos beneficios por nacimiento de hijo, servicios de cafetería, comedor y guarderías.

Asimismo, los autores indican que los beneficios se sustentan en brindarle a los Colaboradores compensaciones no económicas como planes asistenciales, planes de diversión, planes supletorios, con el objetivo de la respuesta a las carencias de su personal de manera integral. Todas las empresas están en la responsabilidad de cubrir este tipo de necesidades para que sus colaboradores se sientan atraídos y motivados a seguir laborando en ella y así potenciar el desempeño de su personal.

Los autores consideran que los beneficios o prestaciones no sólo permiten atraer a los Colaboradores, sino que estas son medidas estratégicas para que los colaboradores no abandonen sus puestos de trabajo y así minimizar la rotación de personal.

Por otra parte (Rodriguez Y. , 2013), indica que las prestaciones sociales son un cumulo de beneficios laborales que tienen como objetivo potenciar los ejercicios destinados a fortalecer la unión y comodidad de los colaboradores que laboran en una institución. El bienestar social se considera un indicador para el mantenimiento del personal y permite el crecimiento de las mismas en un futuro, asimismo las prestaciones o beneficios sociales permiten orientar el crecimiento global de toda empresa.

De acuerdo con (Rodriguez Y. , 2013) el bienestar social es un grupo de beneficios prestaciones que se le ofrece al empleado para el cubrimiento de sus necesidades, tomando en consideración que estos son seres integrales para lo que se debe tener en cuenta elementos físicos, psicológicos, sociales y espirituales del individuo.

Por su parte (Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2007) describen las prestaciones sociales como, retribuciones directas que se conocen como ventajas o beneficios que la organización les ofrece a sus empleados por la función que desempeña en ésta. Las empresas actuales emplean diferentes connotaciones para lo que son prestaciones sociales, pero todas tienen como objetivo dar respuesta a las necesidades de su personal, destacando que es una responsabilidad de toda empresa debido a que sus colaboradores son un ente activo en la misma.

De acuerdo a lo antes señalado toda empresa u organización debe darle una retribución a su personal a través de la de los beneficios sociales que le permitan dar respuesta a las necesidades de estos. Asimismo, favorecer el desarrollo personal de manera individual de cada uno de estos dentro de la organización, por lo general estos beneficios sociales se ven reflejados de forma indirecta, ya que en su mayoría las personas no tienen noción de la existencia de estos sino cuando los van a utilizar como, por ejemplo, beneficios de programas de salud, debido a que no son un aporte monetario.

Asimismo (Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2007), afirman que los objetivos de los beneficios sociales es darle una retribución a los sujetos que trabajan en una institución, por la función que éstas realizan a través de un cargo, salario, y oportunidades; lo que le permitirá a la empresa fortalecer el clima organizacional y cubrir las expectativas del servicio, lo que implica beneficios para la empresa.

De acuerdo con lo antes señalado, el objetivo de las ventajas sociales es motivar a que los colaboradores que cumplan funciones en un excelente clima laboral, que les permita planear estrategias y metas para el futuro de la organización, así como también desenvolverse en actividades y obtener un desarrollo personal y organizacional.

Para (Chiavenato, 2000), cuando hablamos de los fines de los beneficios sociales se hace referencia a que los Colaboradores continuamente pretenden que las empresas le oferte un excelente conjunto de servicios, como acceso a los beneficios médicos y sociales financiados por la organización, debido a que cada colaborador pretende quedarse laborando por un tiempo indefinido en la empresa y esto está determinado por los beneficios que este pretende adquirir por medio del cumplimiento de sus funciones o en la satisfacción de sus carencias y el alcance a largo plazo de su capacitación personal.

De acuerdo con lo antes planteado, los beneficios sociales son aquellos que toda empresa ofrece a sus a sus empleados considerando a esto como una persona integral que requiere de beneficios sociales recreativos, asistenciales, entre otros; aparte de las retribuciones económicas y que le dé una respuesta oportuna a las necesidades individuales que tiene cada colaborador.

Al respecto (Chiavenato, I., 2012), afirma que hay tres clases de beneficios sociales:

- ✓ Legales: estos comprenden las vacaciones, salarios, por hijos, horas complementarias de trabajo.
- ✓ Asistenciales: servicios que tienen el fin de brindarle al empleado unos ambientes de seguridad adecuados y en caso de emergencia brinda la ayuda médica.

- ✓ **Recreativos:** este paquete incluye los que son ambientes de descanso, diversión, recreación y salud emocional, área de descanso paseos supletorios y el cual son ofrecer facilidades comodidad y útiles que le den una mejor calidad de vida a la persona cómo sitios para comer para los Colaboradores, aparcamiento de vehículos, entidades bancarias entre otros.

De acuerdo con los antes señalados los beneficios de la legales están relacionados con la parte de legal estipuladas en leyes y reglamentos, mientras que los beneficios asistenciales están relacionados con la seguridad del personal y los recreativos con el descanso y la diversión, así como la salud mental de los colaboradores. Las ventajas sociales son los tributos que la empresa le ofrece a sus empleados y que son obligatorios debido a que se encuentra establecido en la ley de trabajo, entre los que se destacan las vacaciones, horarios, beneficios de maternidad, etc. Todos estos beneficios ofrecidos a los empleados permiten que este supla sus necesidades y se sienta a gusto con la función que realiza, lo cual es positivo para la empresa, porque fortalece el crecimiento de la misma.

2.4.4.1.2 Higiene y Seguridad

La higiene y seguridad en el trabajo son dos factores que se encuentran relacionados entre sí, enfocados en darle entornos personales y recursos laborales que permitan sostener ciertos niveles de salud en los colaboradores.

(Chiavenato, 2000), afirma que la higiene seguridad forman dos realidades laborales indispensables dirigida a mantener a la persona ofreciéndole un buen ambiente laboral lejos de inseguridades y peligros que atenten contra su vida, estos dos elementos se encuentran relacionados debido a que su objetivo es alcanzar una un adecuado índice de salud en los colaboradores de una empresa.

Por su parte (Werther, W. y Davis, K., 2008), afirma que el higiene y seguridad es una acción de gestión qué se le ofrece a los empleados para que tenga medios de defensa y seguridad, ya que es una forma de avalar su salud y así poder contar una fuerza estable en el trabajo, enérgica y fructífera. La fuerza laboral es una base activa para el potencial de la

empresa, por lo cual toda organización de sostener una gestión que le ofrezca seguridad e integridad a cada uno de sus colaboradores y tomar medidas que le permitan brindarle al colaborador un ambiente laboral agradable y saludable.

Asimismo, los autores mencionan que el compromiso de la dirección de los recursos humanos no solamente captar y alistar al candidato, sino mantenerlo por medio del ofrecimiento de un ambiente laboral adecuado, donde se le brinde seguridad a cada uno de esos integrantes dentro de la empresa con el objetivo que tengan un bienestar e integridad física y mental, por lo cual la zona de gestión de recursos humanos tiene como responsabilidad mantener estas medidas.

Por su parte (Rodríguez J. , 2012), afirma que la higiene y seguridad son normas de gestión para la aprensión y manejo de amenazas que consigan incidir en la rectitud y vida de los empleados, se aplican con el fin de ofrecerle un ambiente laboral adecuado lejos de riesgos, los directivos son los que emplean las decisiones de la dirección de los recursos humanos ya que son los encargados de garantizar el control y reconocimiento de incidentes como de los accidentes en el trabajo que pueden surgir. Los gerentes también son responsables de realizar practicante de seguridad y salud en el ámbito laboral a cada uno de los empleados de la institución, a modo de entrenamiento y capacitación.

Para (Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2007) estas son políticas de seguridad y prevención de riesgos que les brinda la organización y que están entrelazadas entre sí, los gerentes del área recursos humanos tiene la responsabilidad de generar políticas y prácticas para prevenir los posibles riesgos laborales, la implementación de estas políticas de prevención debe incorporar diversas etapas como la interpretación de los elementos que inciden en las amenazas laborales.

La política de higiene y seguridad se deben implementar de acuerdo a las observaciones e investigaciones, de los informes de sucesos que se encuentran en la empresa, los directivos tienen la responsabilidad de establecer políticas con el objetivo de preservar la salud físico-emocional de cada colaborador dentro de la empresa, así como también impedir algún tipo de riesgo que pueda surgir en el en el ámbito donde el colaborador cumple su función.

2.4.4.2 Dimensión Desarrollo de las Personas

Al respecto (Chiavenato, 2000) señala que un grupo de acciones de entrenamiento y capacitación que permiten lograr el crecimiento individual y organizacional, en toda empresa las personas son el único ente vivo e inteligente que existe debido a sus características dinámicas, potencial de crecimiento, las personas tienen la posibilidad de desarrollar destrezas, procesar información, obtener conocimientos, transformar actitudes y conductas, y generar conceptos.

Para la capacitación de las personas destacan diferentes acciones que permiten alcanzar el fortalecimiento integral de las mismas, desde la parte personal hasta el entorno organizacional debido a que las personas se consideran el recurso más relevante de toda organización el objetivo es que estos sean más fructíferos, creativos e innovadores y que puedan ayudar a fortalecer la productividad en la institución.

(Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2007) afirma que el perfeccionamiento de las personas está asociado con algunas políticas de gestión que emplean los directores con la cual pretende incrementar los niveles de formación y crecimiento profesional de su personal, para lo cual es indispensable realizar un diagnóstico de las principales carencias que se pretenden superar, además de generar planes y programas; y finalmente valorar cómo se da el proceso de aprendizaje en cada uno de estas personas y como éste a su vez ayuda a potenciar la productividad de la institución a futuro.

Actualmente las empresas enfocan su captación a candidatos potenciales que se sienta relacionado con ésta y que a su vez le permita alcanzar los objetivos trazados, en tal sentido la capacitación y desarrollo personal es una política de administración primaria que se da no sólo desde la gerencia, sino en la incorporación de cada colaborador de la empresa para su capacitación personal y para el crecimiento productivo de la institución.

Al respecto (Werther, W. y Davis, K., 2008), sostienen la evidencia de una discrepancia entre lo que es capacitación y desarrollo de personal y que la diferencia está relacionada con las metas que se pretenden alcanzar en el plazo trazado para cada uno el área. En el conjunto de pasos de administración de recursos humanos es indispensable que los empleados nuevos en la

empresa muestre sus valores de responsabilidad y compromiso en el desenvolvimiento de las funciones que realiza, se requiere que este pueda desarrollar sus competencias, habilidades, actitudes y destrezas que les permitan realizar un buen desempeño en su área de trabajo.

Por su parte (Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. , 2008) señalan que el desarrollo personal es un término de formación y crecimiento individual los cuales no son sinónimos pero que se encuentra relacionados, con la diferencia en lo que desea lograr a través de la formación, esta busca profundizar en los conocimientos que tiene cada uno de los empleados en la empresa, mientras que el desarrollo busca fortalecer algunas competencias que la organización necesita para el fortalecimiento de su competitividad y de esta forma no sólo se fortalece el desarrollo personal de cada uno de los Colaboradores sino que se fortalece también la misma empresa.

Aunado a esto la formación se encuentra ligada a la corrección de fallas que permitirá reparar debilidades el rendimiento de los empleados en un área determinada por su parte el desarrollo es la política administrativa que plantea la empresa para que los empleados fortalezcan las habilidades y capacidades que les permitan un mejor desenvolvimiento en la función que realiza y que le permita un desarrollo a futuro a la empresa.

Asimismo (Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. , 2008) expresan que la diferencia entre formación y desarrollo está relacionada con el área de trabajo, el tiempo para alcanzar los objetivos planteados y los fines que se quieren lograr.

Para (Chiavenato, I., 2012) la capacitación y el desarrollo son pasos que implican aprendizaje, el autor destaca que ambas definiciones son diferentes de acuerdo al tiempo que se emplea para el alcance de los fines organizacionales. Por su parte la capacitación está orientada hacia el aprendizaje y la obtención del cúmulo de conocimiento que permita un buen ejercicio laboral en determinada área de trabajo. Por su parte el perfeccionamiento establece como fin fortalecer algunas destrezas y habilidades requeridas por la empresa a los empleados, pero que está relacionada con el crecimiento a largo plazo de la misma y con alcance de los objetivos planteados. Por medio del aprendizaje, que se da por medio de la capacitación y el entrenamiento, los empleados pueden alcanzar el desarrollar y fortalecimiento algunas competencias de índole laboral como nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y capacidad

que puedan usar para resolver problemas dentro y fuera de la empresa, realizar acuerdos y negocios.

Para (Munch, 2006), el desarrollo del personal está orientadas hacia el aprendizaje que obtiene la persona de manera continua y de forma individual en un tiempo determinado, que le permite a cada uno de los empleados profundizar en sus conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, qué le ayudan a desenvolverse en la función que realiza, así como adaptarse a los cambios continuo que demanda el entorno donde la empresa se desenvuelve.

Para (Chiavenato, 2000) los indicadores de desarrollo personal son los siguientes:

2.4.4.2.1 Entrenamiento o Capacitación

De acuerdo con (Chiavenato, 2000), el entrenamiento se considera un proceso de aprendizaje en un tiempo determinado dado de forma sistemática y organizada a través de la cual la persona se apropia de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades, que van acorde a los objetivos concretados por la institución. Mientras que el entrenamiento está relacionado con la información brindada entorno al trabajo y actitudes en cuanto a los elementos organizacionales de tareas, de ambiente y desarrollo de habilidades.

Por su parte (Werther, W. y Davis, K., 2008) asevera que la capacitación es el fortalecimiento de destrezas técnicas operacionales y funcionales para todos los integrantes de la institución. La capacitación ayuda a los integrantes de la empresa a realizar sus funciones actuales. La capacitación en la obtención sistemática de algunos conocimientos, competencias, habilidades y actitudes de la función que el empleado desempeña en un tiempo determinado, pero que le permite alcanzar un desarrollo integral, lo que le ayudará a tener un buen desempeño laboral, en conclusión la capacitación tienen el fin de fortalecer el desarrollo individual de cada uno de los empleados y ayudar al crecimiento de la empresa.

De acuerdo a lo antes descrito respecto al proceso de formación y capacitación en la dimensión perfeccionamiento personal, se puede afirmar que es un procedimiento de aprendizaje que le brinda a la institución un conjunto de conocimiento hacia acciones delimitadas para fortalecer el servicio laboral de los colaboradores. Por su parte el desarrollo está relacionado con el nivel de obtención de habilidades para un desenvolvimiento en su área

de trabajo a tiempo futuro. Asimismo, la formación y el crecimiento del personal permiten a la organización alcanzar sus objetivos establecidos.

2.4.4.2.2 Elementos de la Capacitación

De acuerdo con (Reza, 2007), la capacitación y la actividad orientada generar actitudes de trabajo, con el fin de capacitar para realizar de manera eficiente una función específica e individual. A su vez el autor plantea que la capacitación está integrada por los siguientes elementos:

- Comunicación de información: proporcionar un conjunto de saberes a los empleados, por lo general la información se encuentra relacionada con la empresa.
- Desarrollo de habilidades: este tipo de capacitación está relacionado con las destrezas y conocimientos orientados al cumplimiento de sus deberes actuales que desempeñan los empleados.
- Desarrollo de actitudes: está relacionado con los cambios de cualidades negativas por cualidades positivas entre los empleados, entre los que se encuentra el acrecentamiento de la motivación, el fortalecimiento de la empatía, la sensibilidad, el compromiso y los valores organizacionales.
- Desarrollo de conceptos este tipo de elemento hace referencia a ideas y conceptos que le permiten a la persona desenvolverse en otras áreas competitivas

2.4.4.3 Dimensión Control de las Personas

(Chiavenato, I., 2012), define esta dimensión como el manejo del personal, con la finalidad de que los distintos factores que interceden en la estructura organizativa de la empresa funcionen entorno a lo planificado, si los factores no van en sintonía la empresa disminuye su correcto funcionamiento.

Por su parte (Werther, W. y Davis, K., 2008) afirman que el control de los recursos humanos es, un método de valoración de los sistemas de una empresa para verificar que estos se integran entre sí y que alcanzaron una visión equitativa orientada al abastecimiento de los

diferentes servicios de la empresa. En tal sentido la política de gestión de control de la dirección de recursos humanos tiene como fin valorar los procesos administrativos, integral estos para que se pueda así alcanzar las metas trazadas por la empresa.

Asimismo (Werther, W. y Davis, K., 2008) afirman que en el control del personal se evalúa las acciones que realizan los colaboradores en la empresa con el fin de fortalecerlas.

Por su parte (Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2007) indica que es una interpretación de las distintas acciones que realizan los gerentes, con el objetivo de identificar si las políticas se están cumpliendo a cabalidad, haciendo hincapié en los datos que se tienen como presupuestos y asignaciones de personal, las quejas, los controles de la particularidad de los planes de formación y capacitación, los hallazgos de los resultados adquiridos por medio de la valoración cuantitativa de los Colaboradores en el acatamiento de sus funciones.

De acuerdo con (Munch, 2006) en el control administrativo de personal donde interfieren las consecutivas fases, planteamiento de patrones, evaluación de los resultados, corrección y reorientación.

2.4.5 Indicadores de Control

2.4.5.1 Sistema de Información

Por su parte (Munch, 2006), indica que los sistemas de información son los elementos que acceden a controlar a los empleados y son de dos tipos de ascendentes y descendentes. La información descendente son las órdenes, es decir, las que llevan los mandatos y las direcciones establecidas para los empleados; mientras que la información ascendente es el tipo de información como las noticias de eventos, los resultados y las reorientaciones.

2.4.5.2 Auditoría de Personal

(Chiavenato, 2000), afirma que la auditoría es el análisis de las políticas y prácticas que lleva a cabo una organización y la valoración de su actividad actual, aunado a las opiniones para mejorarlas la auditoría. Tiene como fin mostrar el funcionamiento del programa, la práctica y los escenarios qué son negativos para la organización o que no justifican sus gastos.

Mientras que (Gallardo, 2012) señala que la auditoría del personal es la aplicación adecuada de los diferentes roles de la organización para constatar si se están efectuando los planes establecidos y las nociones en los que se sustenta está, e increpar los posibles errores y alteraciones que se puedan evidenciar en la empresa. Por medio de la auditoría se pueden generar métodos de control que le permitan a la estructura organizativa de la empresa valorar el fiel cumplimiento los lineamientos y normas planteados para el logro de la eficiencia en las distintas áreas de trabajo y de los objetivos trazados por esta.

2.4.6 Pasos para el Análisis de Puestos

- Observar y examinar toda la estructura de la organización y cómo influye en esta cada puesto.
- Clarificar toda la información indispensable para identificar de cada tipo de puesto.
- Determinar los puestos a analizar.
- Obtener datos de cada puesto definido a evaluar.
- Cruzar la información obtenida del análisis de puestos y clasificarla según su relevancia.
- Preparar las especificaciones de los puestos. (Chiavenato, 2009, pág. 227).

2.4.7 Proyección de Posiciones del Personal Solicitado a Corto y Largo Plazo

La finalidad de las proyecciones es conocer si existe una distribución adecuada de personal, con habilidades para desempeñarse exitosamente en las funciones dispuestas a través de las orientaciones del plan.

Para esto existen requerimientos de personal:

- Se desconoce si existe una cantidad adecuada de personal con capacidades para ejercer funciones de forma exitosa en los roles establecidos por el plan.
- Se deben identificar los propósitos y metas de la organización y compararlos con los propósitos y metas de la dirección de los recursos humanos.
- Caracterizar a los empleados y las funciones en distintos grupos.

- Evaluar la relación histórica de la cantidad de servicios clientes atendidos y el nivel del personal.
- Evaluar la demanda de personal teniendo presente las necesidades actuales y futuras.
- Identificar requerimientos.

2.4.8 Análisis de Tendencia

Está asociado con establecer relaciones entre nivel de operaciones o servicios ofrecidos por una empresa u organización y la cantidad de empleados que se necesita para este servicio, se establece un nivel de operaciones sustentado datos previos, se pueden hacer proyecciones de exigencia futuras teniendo presente este índice de servicios u operaciones. Esta relación puede ser determinada en diversas áreas o departamentos de la empresa, así como también puede identificar las exigencias del personal de manera directa o indirecta para los índices de servicios brindados (FrankGonzales, 2009, págs. 90-91).

2.4.9 Determinación de Demanda de RR.HH

Se debe determinar la necesidad de personal a través de las exigencias actuales y futuras para cumplir con las metas en distintos niveles o áreas de la empresa u organización, se debe integrar estas exigencias para sostener o reemplazar el personal que abandona la empresa, el que fallece, cansado, el que toma permisos prolongados, permiso de estudio o por situaciones parecidas, el que es promovido o transferido, el que está de permiso por problemas de salud; todos estos elementos deben ser tomados en consideración al momento de calcular la solicitud de los recursos humanos por cada una de las direcciones que son parte de la organización y deben ser agrupados para la organización, lo cual permitirá proyectar la exigencia de la administración de Recursos Humanos de la institución, la integración de futuras transformaciones, planeamiento de la estructura organizacional, es decir, ampliación o disminución de algunas áreas o departamentos, eliminación de posiciones duplicadas o redundantes, así como la disminución del personal de algunas áreas. Este tipo de cambios se deben considerar en cuanto al cálculo de la exigencia establecida por los Recursos Humanos. Para esto, servirá mucho el poder establecer dentro del organigrama propuesto en la organización, la estimación de Plantilla, nómina y diferencia por puesto. Esto, evaluado en una

tendencia de años, ayudará a saber el requerimiento real sin las propuestas de incremento de oferta de servicio que vaya a proponer la organización (FrankGonzales, 2009, págs. 90-91).

2.4.10 Métodos de Proyección de Demanda de Recursos Humanos

Se emplean para calcular la demanda de persona, de los cuales se distinguen por su orientación o alcance temporal, de igual forma pueden distinguirse por sus costos económicos y sus niveles de complejidad. En tal sentido a continuación se presentan algunos métodos tanto cualitativos como cuantitativos para la proyección de demanda del área de Recursos Humanos.

2.4.10.1 Análisis de Tendencia/ Índice Operacional:

Es un método que consiste en conocer los diferentes cambios y comportamientos en una empresa y determinar la velocidad con la que se mueven dentro de una empresa.

2.4.10.2 Método DELPHI:

Consiste en un proceso de comunicación grupal para predecir resultados en base a las opiniones de expertos. Los expertos debaten y llegan a conclusiones sobre el tema a tratar basándose en su experiencia.

2.4.10.3 Método de Grupo Nominal:

Es una técnica creativa que sirve para analizar problemas y generar ideas para las empresas. Permite, luego de haber generado ideas, obtener directrices que generen mejoras a las cuestiones planteadas.

2.4.10.4 Pronóstico de Escenario:

Es un método de planificación estratégica que muchas empresas lo utilizan para planes a largo plazo.

2.4.10.5 Análisis de Regresión:

Es un proceso estadístico que calcula la dependencia entre una variable independiente y otra variable dependiente. (Frank Gonzales, 2009, págs. 92-93)

2.4.11 Recompensa de las Personas

El proceso de recompensa de las personas constituye los factores indispensables para incentivar y motivar a los empleados de una empresa, siempre y cuando las metas que se plantea la empresa organización puedan ser alcanzadas y los objetivos trazados por cada uno de los Colaboradores puedan ser logrados.

En el enfoque tradicional los colaboradores solamente son motivados a través de remuneraciones salariales, económicas y materiales. Las remuneraciones obedecen normas rígidas y son administradas por procesos estandarizados de análisis de presupuesto, por lo cual las remuneraciones están determinadas por el tiempo y no por el desempeño laboral de la persona. Por otro lado, la visión moderna de la motivación viene de un sin número de variaciones de incentivos como lo es el salario, objetivo y las metas que se deben lograr; la satisfacción en la función que se realiza y en la organización las necesidades desarrollo personal.

2.4.11.1 Recompensas Financieras y no Financieras

Existen dos tipos de recompensas las financieras y las no financieras. La recompensa financiera está relacionada con el incentivo económico que cada colaborador recibe por la labor realizada como salario, primas, recompensas y comisiones. El salario se conoce como la retribución económica evidenciada en dinero o algo equivalente a este que la empresa paga al colaborador por motivo de la labor que desempeña en la organización y de los servicios brindados durante un lapso determinado de tiempo, éste se puede vislumbran de forma directa como indirecta. El salario directo es el que se recibe como como pago por la prestación realizada en el lugar de trabajo y puede estar referido al mes o a la hora en el cual se realiza la jornada laboral; el colaborador recibe lo que le corresponde al número de horas laboradas en un mes, éstas incluyen las horas de descanso semanal que son remuneradas y son multiplicadas por la cantidad de salario por horas. Las personas que trabajan por mes adquieren el valor de un salario mensual, la cancelación por horas usualmente empleado en el personal directo le permite a la empresa facilitar el cálculo de los gastos de producción, es decir las horas laboradas están relacionadas con el costo directo de la producción, mientras que las horas no trabajadas cómo

descansos semanales, remunerados, días feriados entre otros y las prestaciones sociales; este tipo de recompensas financieras se consideran costos indirectos.

Se conoce como personal directo a los empleados contratados, estos no tienen relación directa con el proceso productivo, el cálculo de su salario y prestaciones se encuentra en el cálculo de los ingresos de la institución. La recompensa financiera directa está relacionada al salario indirecto que surge de los requisitos del contrato colectivo de la persona contratada y de la planificación de beneficios y negocios que brinda la empresa. El salario directo está constituido por las vacaciones, gratificaciones y extras que incluyen por riesgos salud, horas extras, tiempo adicional, servicios, intervención en los resultados, así como al valor financiero oportuno a los negocios y a los beneficios sociales que brinda la empresa como alimentación, medio de transporte pago, seguro de vida, etc.

El complemento de salario directo e indirecto implica la gratificación, de acuerdo con esto la remuneración engloba a cada uno de los elementos del salario directo y aquellos que surgen del salario indirecto, es por ello que la remuneración está integrada por todo lo que el colaborador percibe como producto de su función realizada dentro de la empresa. La remuneración vendría a ser el pago económico en salario. (Chiavenato, 2009, pág. 285)

2.4.12 Tipos de Salarios

Se describen por lo general tres tipos de salario: el salario por módulo de tiempo, por resultados y por la tarea.

2.4.12.1 Salario Fijo:

Éste está relacionado con el pago en base en el número de horas que el empleado cumple en la institución, esta unidad de tiempo puede estar constituida por una hora, semana, quincena o mes. En virtud a esto los sujetos pueden ser contratados de acuerdo a las modalidades antes mencionadas, esto depende la exigencia de la organización.

2.4.12.2 El Salario por Resultados:

Está relacionada con la cuantía o número de elementos que realiza el colaborador, engloba todos los factores de incentivos, convenciones o porcentaje y los galardones por producción como gratificaciones por rendimiento obtenido o las transacciones concretados.

2.4.12.3 El Salario por la Tarea:

Este es una combinación del salario fijo y el salario por resultados donde el colaborador está enfocado a una jornada laboral a la vez que su remuneración económica depende de la productividad en su trabajo. (Chiavenato, 2009, págs. 285-286)

2.4.13 Proceso de Capacitación:

Como capacitación se entiende un sistema consecutivo que consta de cuatro fases:

2.4.13.1 Diagnóstico:

Es una elaboración de inventario con todas aquellas carencias que presentan la empresa a las que se les debe dar una respuesta oportuna. Este tipo de carencias pueden ser antiguas, actuales o futuras.

2.4.13.2 Diseño:

Está relacionada con la planificación de un programa de formación para darle respuestas a las carencias o necesidades que se evidenciaron durante el proceso de diagnóstico.

2.4.13.3 Implementación:

Desarrollar el programa de formación propuesto mediante estrategias y acciones debidamente planificadas.

2.4.13.4 Evaluación:

Se encuentra relacionada con el estudio de los resultados que arroja el proceso de capacitación. (Chiavenato, 2009, págs. 375-376)

2.4.13.5 Retención del Talento

Tener al personal motivado es un reto al que se enfrentan todas las empresas. Sin embargo, este reto no se cumple a cabalidad. Es por esto, que no es sorprendente ver a muy buenos profesionales con un alto índice de rotación, ya que van cambiando a medida que surgen nuevas propuestas que ofrecen mejores condiciones tanto económicas como no económicas.

Según un estudio hecho por América Económica junto a un gran número de expertos, se concluyó que son 8 las recomendaciones principales para que los empleados no abandonen su centro laboral y la empresa sea atractiva.

2.4.13.6 Construir una Marca:

Según los expertos, el construir una marca ayudará a que la empresa sea vista como una buena empleadora. Al ser una buena empleadora, la empresa se diferenciará del resto. Para ello los objetivos deben ser claro, nobles y compartidos con todos. Esto, generará el más alto índice de resguardo: “El compromiso”.

2.4.13.7 Propiciar un Buen Clima Laboral:

No es ajeno saber que una de las condiciones por las cuales fuga gran cantidad de talento capacitado y especializado, es por el clima laboral. Este es un tema muy importante ya que las personas desean laborar en un lugar donde puedan entablar buenas relaciones y lograr sus objetivos profesionales. Se debe apuntar a que la empresa sea la segunda familia, un lugar donde da gusto estar.

2.4.13.8 Erradicar el Estancamiento Laboral:

Debemos retar al personal a que siempre “de la milla extra”. Una razón de rotación es el estancamiento, que en simples palabras viene a ser que la persona ya no tiene dónde más escalar como profesional. Para un colaborador es importante perder capacitarse y escalar puesto a través de la meritocracia, de manera garantizada. Para un colaborador es determinante poseer la alternativa de escalar puestos por méritos con determinación y confianza.

2.4.13.9 Instaurar Sistemas de Incentivos Personalizados:

Con firmeza se puede decir que, una gran técnica de retención es la compensación. Sin embargo, según opinan los expertos, esta debe ser personalizada, según las necesidades e intereses de cada colaborador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones.

2.4.13.10 Implementar Políticas que Mejoren la Calidad de Vida del Personal:

Darles flexibilidad a los colaboradores, es una gran diferencia entre las empresas que tienen buenas técnicas de retención y las que no. Son ejemplos muy claros de políticas que mejoran la calidad de vida permitir el home office, dar la oportunidad que los colaboradores asistan a las actividades de sus hijos, permitir que el equilibrio empresa - familia sea una insignia y que se deba hacer en casa, específicamente, las tareas de casa y no del trabajo. Son muchas las técnicas que permiten que los colaboradores evalúen diversas veces si dejar o no una empresa, pero, las que se relacionan al ámbito personal, llevan una gran ventaja.

2.4.13.11 Formular Nuevos Proyectos:

Una clave importante al formular proyectos es poder contar con la obligación de los empleados para el perfeccionamiento del proyecto que ellos han propuesto para que de esta manera sean ellos quienes tomen las directrices del proyecto, esto dará como resultado que los empleados sientan que son parte de la organización y de esta manera crear compromiso con ellos. Como antes se había explicado, el compromiso es una fuente de retención.

2.4.13.12 Cultivar la Comunicación:

Un colaborador se sentirá parte de la organización cuando exista un feedback fluido entre ellos y sus superiores, de esta manera se comprometerán y podrán aportar ideas, opiniones y soluciones a las distintas circunstancias que se puedan vivir dentro de la empresa.

2.4.13.13 Capacitar:

Los colaboradores requieren de constante instrucción para poder sobresalir tanto personal como profesionalmente. Por lo tanto, la formación en distintos ámbitos de la organización son los que ellos exigen para sentir que se han desarrollado de manera profesional en su vida personal. Al capacitar a los colaboradores, se le está aportando un valor extra que lo hará destacar ante la demanda profesional.

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enfoque de Investigación

La presente investigación es mixta (cualitativo al haber realizado un focus group y cuantitativa al haber aplicado una encuesta) y transversal, teniendo en cuenta que el plan estratégico tendrá una duración de cinco años, además es una investigación de campo, dado que el estudio se realiza de forma natural y estudia el problema de forma real en un momento dado.

3.2 Nivel de Investigación

Se considera un estudio descriptivo porque, va a detallar los acontecimientos ocurridos en el objeto del fenómeno estudiado.

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, esto se debe a que no serán alterados los factores implicados en la investigación, además es longitudinal porque esta investigación se centra en un plan que sirve para el futuro.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población estuvo integrada por un número de 14 personas de la empresa Aceros Córdoba.

3.4.2 Muestra

No se requiere realizar algún tipo de método estadístico que permita hallar la muestra, dado que, la población es una cantidad mínima, pero, significativa para alcanzar el objetivo del estudio, por lo tanto, se trabajará con el 100% de la población, es decir las 14 personas de la empresa Aceros Córdoba.

3.5 Técnicas e Instrumentos

3.5.1 Técnicas

1. Encuesta.
2. Focus Group.
3. Análisis de documentos.

3.5.2 Instrumentos

1. Cuestionario.
2. Análisis MEFE, MEFI, FODA.
3. Documentos de la empresa.
4. Balance Scorecard
5. Matriz AMOFITH

3.5.3 Descripción de los Instrumentos

El instrumento que se va a utilizar para esta investigación tiene por nombre: Escala de Clima Laboral CL –SPC, La Escala CL-SPC, fue elaborado por la especialista en psicología Sonia Palma Carrillo como una actividad en su función de investigadora para la Facultad de psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima-Perú). Esta herramienta está basado en la pericia de Likert en su última adaptación, con un numero de 50 ítems que conforman la variable Clima Laboral, la cual es determinada como la visión que tiene la persona de su ámbito laboral y los elementos asociados a su desarrollo personal, compromiso con la función otorgada, supervisión

En la fase de arreglo final de la escala CL-SPC, los resultados de la muestra final se interpretaron a través del Programa del SPSS y con los procesos de Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman realizó la confiabilidad, determinando una correlación de 97 y 90

comparativamente, esto permitió evidenciar un alto índice de firmeza en los datos, lo cual permite comprobar la confiabilidad del instrumento implementado.

Los índices que se utiliza para medir cada indicador y la variable es la escala tipo Likert, que consiste en darle los siguientes valores numéricos a cada respuesta: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indiferente, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo. La calificación consiste en la suma de cada valor de la respuesta para identificar el nivel según la percepción de cada COLABORADOR. En las tablas de distribución se colocará el consolidado de los Colaboradores según sus respuestas.

La calificación que se le da es la siguiente:

- Clima positivo: 201 - 250 puntos
- Clima regular: 126 - 200
- Clima negativo: 00 - 125 puntos

Para cada indicador recibe la siguiente escala:

- Clima positivo: 41 - 50 puntos
- Clima regular: 26 – 40 puntos
- Clima negativo: 00 – 25 puntos

3.6 Proceso de Recolección, Sistematización y Procesamiento de la Información

Para realizar el estudio, lo primero fue pedir permiso a la gerencia de la empresa, luego se coordinó los días, las horas y el tiempo para poder ejecutar los instrumentos de recolección de datos, una vez obtenida esta información se realizó la implementación del plan estratégico de Recursos Humanos para poder ser desarrollado en la empresa.

Para la comprensión e interpretación de los resultados se empleará la estadística descriptiva, para lo cual serán usadas las hojas de cálculo en Excel 2016, ya sea para el procesamiento de datos, como la producción de tablas y figuras.

3.6.1 Focus Group - Discusión

1. ¿Cómo nos sentimos?
2. ¿Damos el 100% en el trabajo?
3. ¿Nos sentimos bien realizando esta actividad?
4. ¿Qué debería cambiar?
5. ¿Yo debería mejorar?
6. ¿Necesitamos más personas?
7. ¿Somos un equipo?

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de los Resultados del Cuestionario de Clima Laboral

A continuación, presentamos los resultados del cuestionario de clima laboral, en el cual se miden los indicadores: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales, cada tabla y figura tendrá los resultados de cada indicador y al final se hará un consolidado con la conclusión para la variable, esta información es de importancia para determinar las condiciones actuales de la empresa y sus colaboradores.

Tabla 1. Indicador autorrealización

	f	H	H
Positivo	3	23%	23%
Regular	6	44%	67%
Negativo	5	33%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 y figura 1, se muestra que el 44% de colaboradores tienen una visión del clima organizacional como regular, el 33% perciben el clima organizacional como negativo y el 23% visualizan el clima organizacional como positivo; el 67% de Colaboradores según su respuesta sienten que no hay oportunidad para desarrollarse personal o profesionalmente, situación que incide de forma directa al clima organizacional de la empresa.

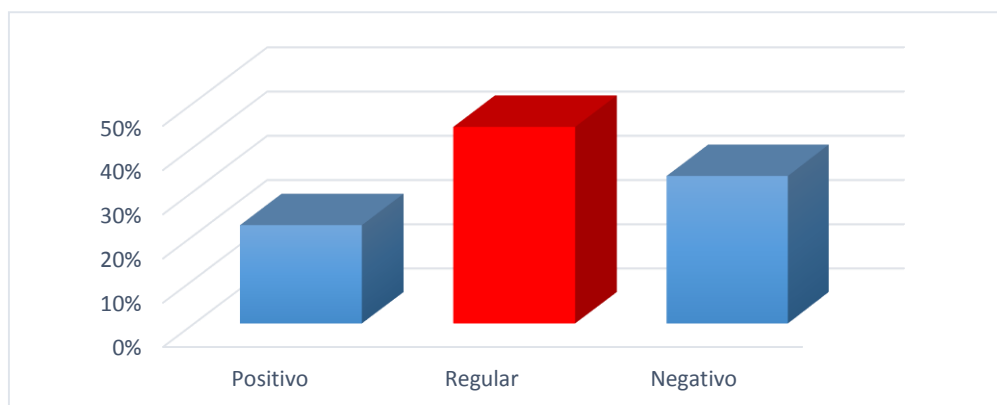


Figura 2. Indicador autorrealización

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Indicador involucramiento laboral

	F	h	H
Positivo	3	11%	11%
Regular	5	33%	44%
Negativo	6	56%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 y figura 2, se muestra que el 56% de empleados aprecian el clima organizacional como negativo, el 33% aprecian el clima organizacional como regular y el 11% perciben el clima organizacional como positivo; el 66% de colaboradores s según su respuesta sienten que los colaboradores no se involucran, además no están comprometidos con su trabajo, situación que afecta de forma negativa al clima organizacional de la empresa.

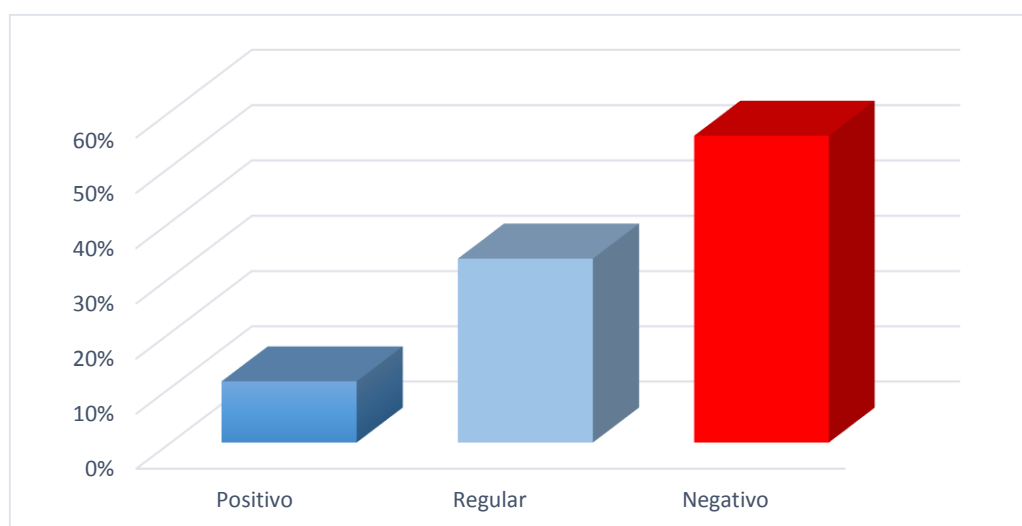


Figura 3. Indicador involucramiento laboral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Indicador Supervisión

	f	H	H
Positivo	3	22%	22%
Regular	8	56%	78%
Negativo	3	22%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 y figura 3, se muestra que el 56% de colaboradores aprecian el clima organizacional como regular, el 22% avistan el clima organizacional como negativo y el 22% observan el clima organizacional como positivo; El 78% de colaboradores según su respuesta emiten la ineficiencia en la supervisión, por otro lado, no existen normas y políticas que guíen su trabajo y no hay apoyo de la gerencia o Recursos Humanos, situación que afecta de forma negativa al clima organizacional de la empresa.

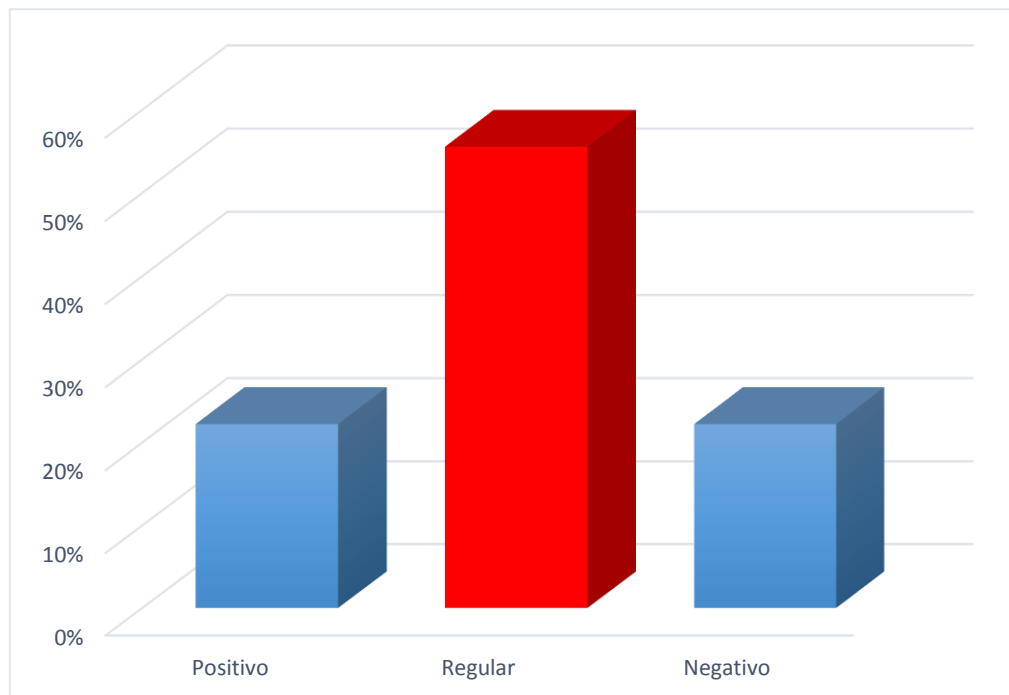


Figura 4. Indicador Supervisión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Indicador Comunicación

	<u>f</u>	<u>h</u>	<u>H</u>
Positivo	4	33%	33%
Regular	8	56%	89%
Negativo	2	11%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 y figura 4, se evidencia que el 56% de colaboradores aprecian el clima organizacional como regular, el 33% observan el clima organizacional como positivo y el 11% avistan el clima organizacional como negativo; 89% de colaboradores infieren que la comunicación es regular, dado que, no existen una relación armoniosa, los objetivos de trabajo no se informan oportunamente y en momentos no considera el punto de vista de los empleados, situación que afecta directamente al clima organizacional de la empresa.

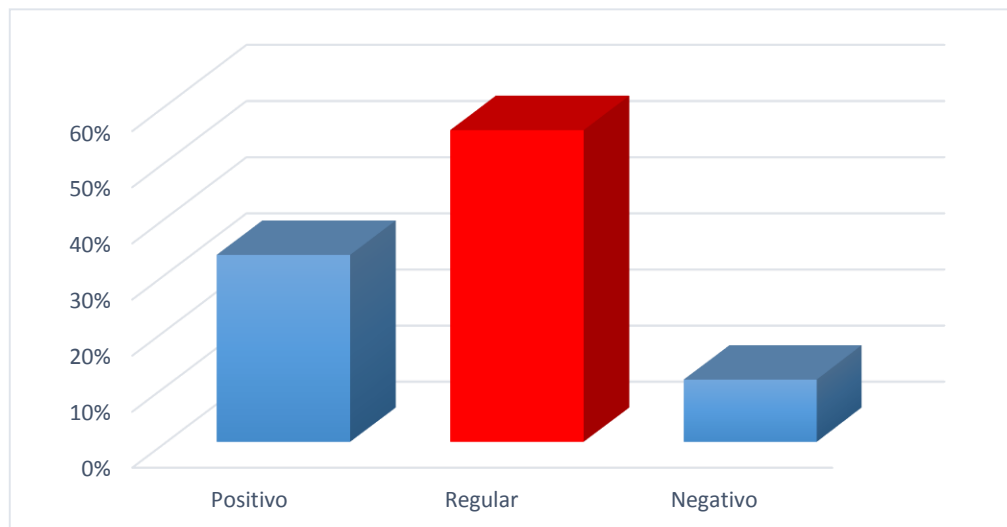


Figura 5. Indicador Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Indicador Condiciones laborales

	f	H	H
Positivo	5	33%	33%
Regular	6	44%	77%
Negativo	3	23%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 y figura 5, se evidencia que el 44% de empleados aprecian el clima organizacional como regular, el 33% avistan el clima organizacional como positivo y el 23% aprecian el clima organizacional como negativo; 77% de colaboradores infieren que las condiciones laborales son regulares, dado que, no existen métodos establecidos o planes estratégicos para el trabajo, además. Los recursos tecnológicos no facilitan el trabajo, situación que aqueja de forma directa al clima organizacional de la empresa.

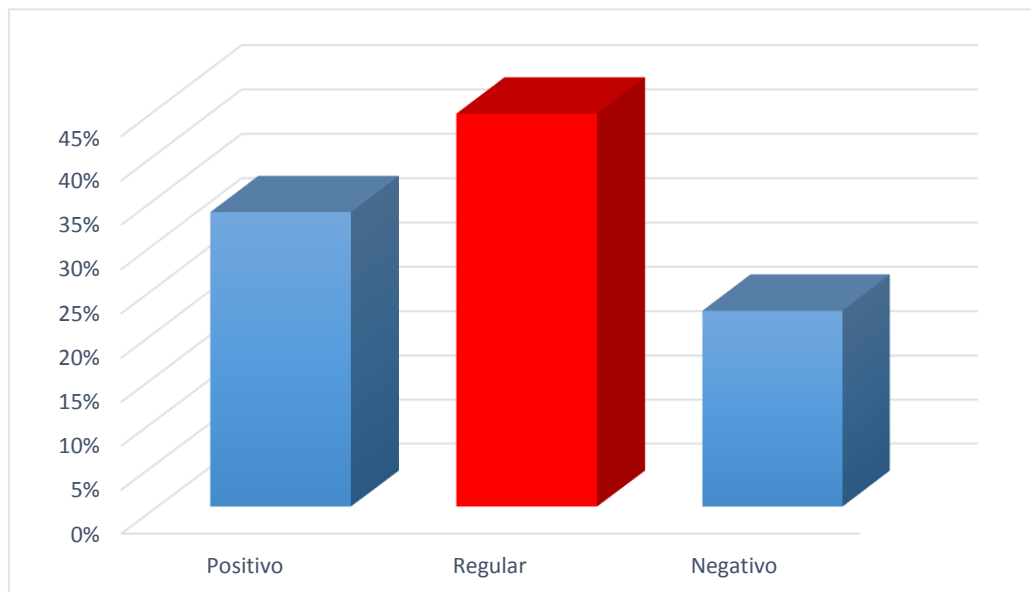


Figura 6. Indicador Condiciones Laborales Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Consolidado de la variable clima laboral

	f	h	f	h	f	h	f	h	f	H	h	H
	Autorrealización		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales		\bar{X}	
Positivo	3	23%	3	11%	3	22%	4	33%	5	33%	24%	24%
Regular	6	44%	5	33%	8	56%	8	56%	6	44%	47%	71%
Negativo	5	33%	6	56%	3	22%	2	11%	3	23%	29%	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 y figura 6, se evidencia el conglomerado de sus cinco indicadores de la variable clima laboral, lo cual en conclusión nos dio los siguientes resultados: El 47% de colaboradores valoran el clima organizacional como regular, el 29% observan el clima organizacional como negativo y el 24% valoran el clima organizacional como positivo; En conclusión dado los resultados en cada uno de los indicadores, se concluye que el clima laboral de los sujetos que laboran en la empresa Aceros Córdoba se percibe como regular, según la respuesta del 71% de colaboradores.

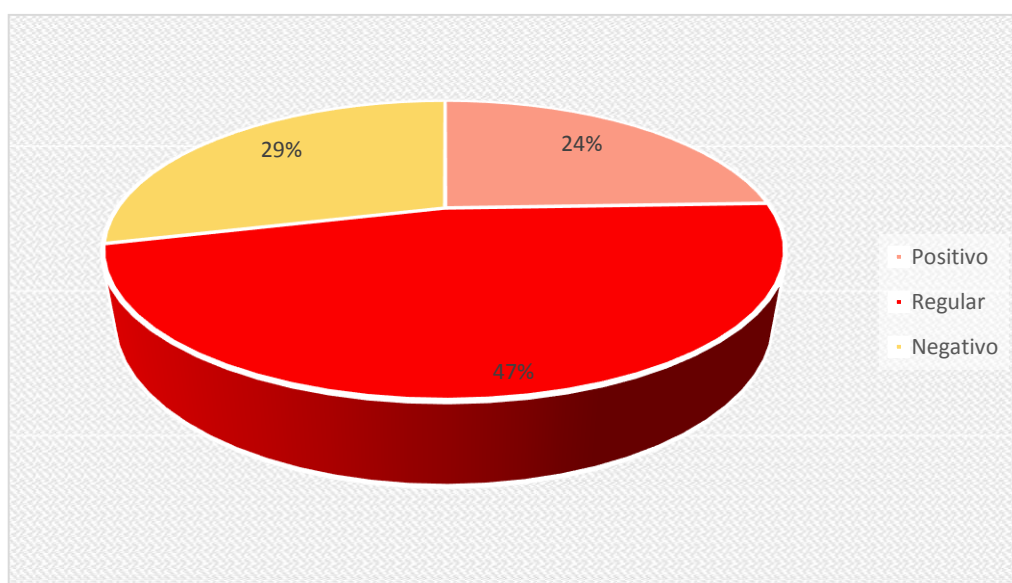


Figura 7. Consolidado de la variable clima laboral

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Situación General de la Industria

5.2 La Empresa

- Fundador: Enrique Cesar Octavio Córdova Zarauz
- Año: 1970
- Nombre comercial: Aceros Córdova
- Razón Social: Sucesión indivisa Enrique Cesar Octavio Córdova Zarauz
- Tipo de contribuyente: Sucesión indivisa con negocio

Aceros Córdova nace por la necesidad de implementar un nuevo servicio industrial en Arequipa con la calidad que requiere la demanda Arequipeña. Se comenzó haciendo trabajos sencillos para la fábrica de bicicletas llamada Goliat, donde el señor Enrique realizaba individualmente las partes para poder armar las bicicletas ganando confianza en la empresa y solidez como persona; trabajando arduamente logro contratar mayor personal en función a su trabajo y enseñando las capacidades necesarias para corresponder ese trabajo, fue capacitando a su personal, de la forma más clara y posible, para así poder continuar con un buen trabajo.

Años después compra otro torno el señor Enrique, quien decidió con inteligencia ponerle fuerza a su trabajo y comprar una Sierra Industrial para distintos tipos de cortes en materiales, con la continuidad de los años la empresa fue mejorando su infraestructura, fidelizando clientes y sustentándose para poder iniciar un nuevo tipo de negocios, fundando en este punto “ACEROS CORDOVA”. La empresa logro posicionarse ofreciendo sus productos y servicios como foco en el sur del Perú y trabajando conjuntamente con minas.

Se comenzó a invertir en la distribución de pernos y tuercas en el sur del Perú, siendo un firme competidor de este rubro en el sector. También se comenzó a ampliar la indumentaria y los materiales, adquiriéndose maquinas como: prensas, guillotinas y montacargas.

Actualmente la empresa está ubicada en Pasaje Ferré, 211 - Miraflores, Arequipa – Arequipa, y está conformado por 14 colaboradores.

5.3 Análisis PESTELI

5.3.1 Entorno Político

Durante el 2018, el Perú ha vivenciado un conjunto de contratiempos políticos que asocia temáticas como vacancia presidencial, corrupción en el Poder Judicial, provocaciones y desunión en los partidos políticos en el Congreso, expresidentes solicitando asilo en otros países, un referéndum a las transformaciones constitucionales, entre otros, aunado a los comicios electorales para nuevos gobernadores regionales, y alcaldes provinciales y distritales. (Semana económica, 2019)

Lo antes descrito origina una marca negativa en el ejercicio económico del 2018, aunque la tasa de incremento no fue baja. Durante el 2019 se evidencia la presencia de una gran inseguridad asociada con el entorno judicial y el Ministerio Público (evidencias de corrupción y seguimiento a los fiscales), la reorganización de la fuerza en el seno del Congreso de la República, las medidas que establezcan el presidente de la República.

El punto de vista de la ciudadanía ejerce una función elemental en este asunto. Hasta marzo del presente año, la popularidad del gobierno actual, del Congreso y del Poder Judicial, no alcanza el 50%. Por lo que el presidente de República Martín Vizcarra posee mayor popularidad que su tren de gobierno. En virtud a eso, tal vez sea necesario afrontar las temáticas con más sentidos, temáticas que los ciudadanos consideren relevantes: hacerle frente a la corrupción, fortalecer la educación y la salud pública. (Semana económica, 2019)

5.3.2 Entorno Económico

De acuerdo con el Servicio de Asesoría Empresarial (SEA) de APOYO consultoría, el ámbito de negocios para el 2019, estará beneficiado por el incremento de las ventas locales (mas allá de los niveles de crecimiento del PBI), los mayores índices de gastos de las familias de los ingresos medios-altos, el fortalecimiento de los rangos de grandes empresas enfocadas al mercado interno, así como la producción de megaproyectos mineros y la variedad de inversión empresarial en el ámbito inmobiliario, hotelería, retail e industria.

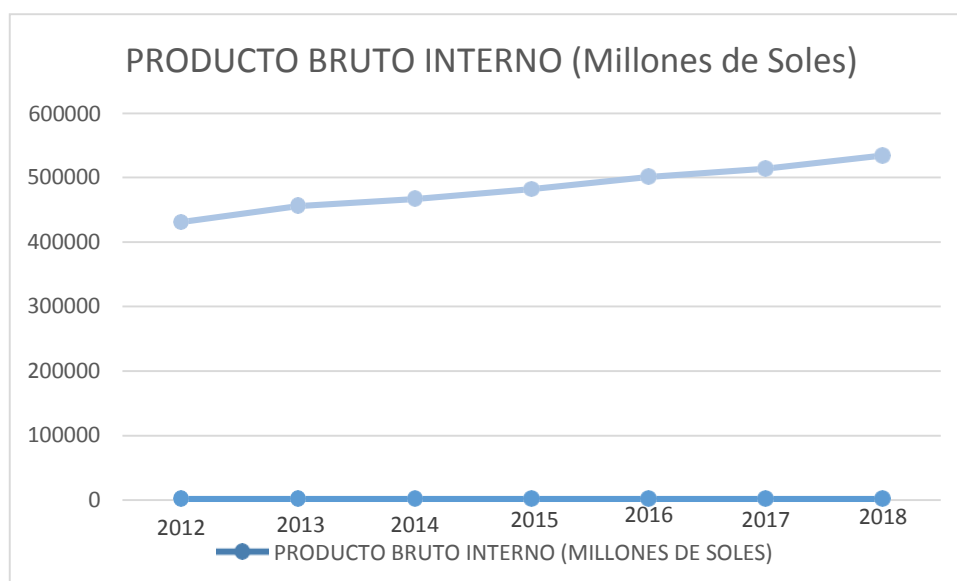


Figura 8. Producto Bruto Interno, 2012 - 2018
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

A pesar de que nuestro país no es uno de los primeros en Producto Bruto Interno Per Cápita, sin embargo, ha mantenido un crecimiento sólido en los últimos años, lo que les da confianza a los inversionistas.

AMÉRICA LATINA: PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA (US\$)
LATIN AMERICA: GROSS DOMESTIC PRODUCT PER CAPITA (US\$)

US\$ - precios constantes 2005 / US\$ constant prices 2005

País / Country	2014	2015	2016	2017	2018 ^{EJ}	Var. '18/'17
Argentina	13.209	14.895	12.709	14.463	10.667	-26%
Brasil / Brazil	12.112	8.803	8.701	9.896	9.127	-8%
Chile	14.620	13.549	13.738	15.068	16.143	7%
Colombia	7.999	6.089	5.800	6.380	6.761	6%
México / Mexico	10.981	9.674	8.815	9.319	9.614	3%
Perú / Peru	6.563	6.150	6.178	6.732	7.118	6%
Venezuela	7.030	7.923	7.688	6.890	3.300	-52%
Otros / Other	5.242	5.223	5.282	5.536	5.744	4%
América Latina / Latin America	9.776	8.378	8.000	8.722	8.196	-6%

Figura 9. Producto Bruto Interno per cápita (US\$)
Fuente: Source: IMF WEO octubre 2018. CEPAL / ECLAC
2018 Estimado



Figura 10. Crecimiento del PBI para el 2020

Fuente: Reporte de inflación – Banco Central de Reserva del Perú

El Perú presenta en el año 2020 el mayor crecimiento del PBI con respecto a los otros países sudamericanos

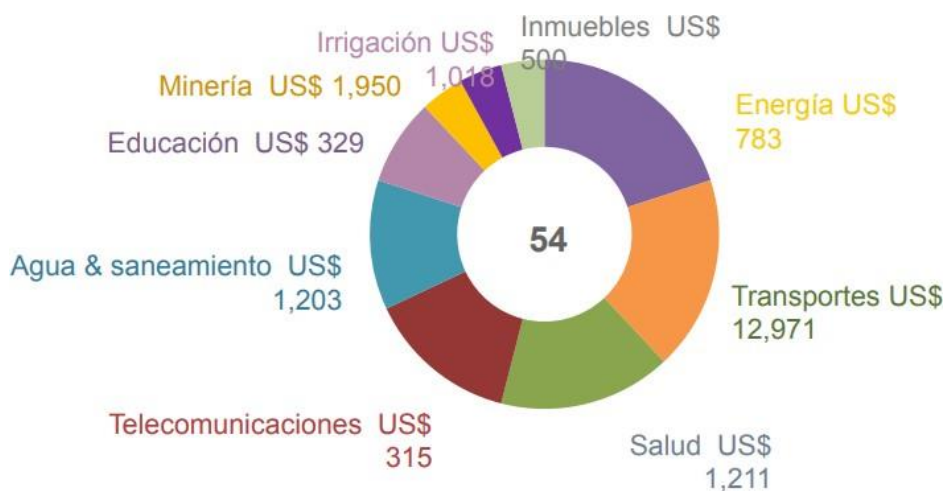


Figura 11. Proyectos en el Perú para el 2022

Fuente: Proinversión

La inversión estimada en los futuros proyectos es de 20.280 mil millones de dólares, en estos distintos sectores.

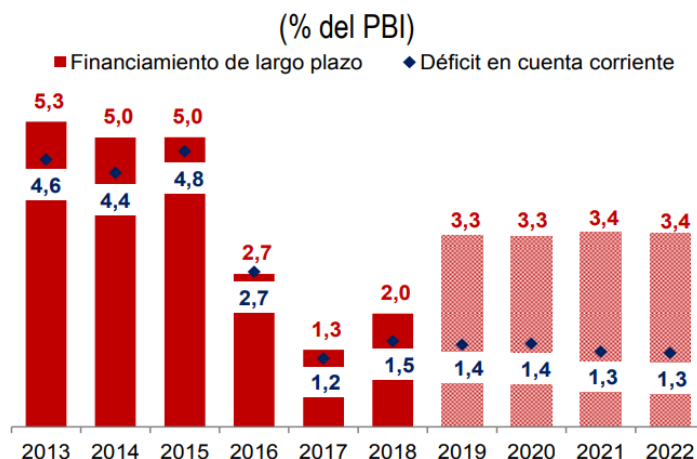


Figura 12. Financiamiento externo a largo plazo y déficit en cuenta corriente

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas- Informe de actualización de proyecciones para el 2022.

El financiamiento externo de largo plazo cerrará en 3,3% del PBI tanto en 2019 como en el periodo 2020-2022, y será la principal fuente de financiamiento de la balanza de pagos. Estos mayores flujos de financiamiento cubrirían la totalidad del déficit en cuenta corriente y generarán un saldo positivo que incrementarán las reservas internacionales netas, dando solidez a la economía peruana para enfrentar eventos externos adversos.

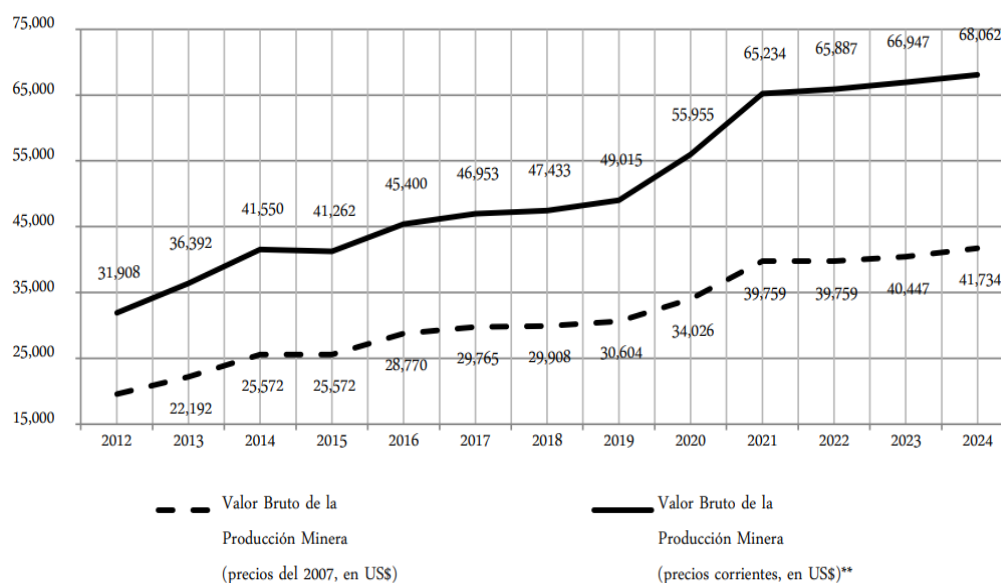


Figura 13. Proyección de la producción minera para el 2024

Fuente: Universidad del pacífico

La proyección muestra que la expansión de la producción minera sin duda afectará el ritmo del crecimiento de nuestro PBI en general. No obstante, al analizar dicha expansión, no solo debemos tomar en cuenta los volúmenes de producción minera, ya que el valor de la misma depende del desarrollo futuro de las cotizaciones de sus productos en el mercado mundial. Por dicha razón, también se ha realizado un pronóstico de los precios internacionales

5.3.3 Entorno Social

Actualmente los enfrentamientos sociales por temas ambientales han sacudido el país, la necesidad de asegurar el desarrollo sostenible constituye un requisito indispensable para cualquier industria que quiera posicionarse a largo plazo en el mercado peruano.

Así mismo la migración de los ciudadanos venezolanos en los últimos años está teniendo impacto negativo en la población peruana, quienes manifiestan su disconformidad tras actos delictivos los inmigrantes, para los inversionistas esta migración constituye una oportunidad de acceso a un mercado laboral más competitivo.

La compañía se va a comprometer con el desarrollo de buenas prácticas, programas de capacitación en el desarrollo profesional de los sectores de construcción, metal-mecánica, minería y comercio; esto es aprovechado por la sociedad a través de las pequeñas y medianas empresas, así mismo, la compañía va a posicionar la marca teniendo como valor la calidad de sus productos.

5.3.4 Entorno Tecnológico

“Perú se encuentra en el tercer lugar en negocios, ya que posee el mejor entorno macroeconómico de América Latina, a su vez se encuentra en la cuarta posición de mejor ambiente corporativo y rango tecnológico. Además, es uno de los dos países que supero su puntuación en comparación con el rango del 2008” (Gestión, 2018)

El Perú se encuentra en los inicios de la cuarta revolución industrial, cuyo centro es esencialmente la sistematización de los pasos asociados a la vida cotidiana de los ciudadanos. Quedándose un paso atrás en la digitalización, la cual se considera más importante que el bienestar de los ciudadanos. (El comercio, 2019)

Por otro lado, la tecnología ya ha transformado la estructura de la economía mundial. La intensidad de esta transformación varía, ciertamente, según el lugar del mundo en el que se esté. El Perú, por ejemplo, no es un país que se caracteriza por su avance en digitalización, como demuestran los rankings globales de innovación y uso de las TIC. El acceso a la banda ancha es claramente limitado, y las entidades públicas recién están descubriendo que pueden —y deben— interconectarse. Así, el impacto de la tecnología en la estructura económica del Perú es, por ahora, más una intención que una realidad (Semana económica, 2018).

5.3.5 Entorno Ecológico

"En la actualidad, el éxito del desarrollo económico se mide principalmente en función de la cantidad de dinero producida. No obstante, los sistemas contables utilizados para determinar la riqueza de las naciones deberían también cuantificar el valor cabal de los recursos naturales y el costo total de la degradación del entorno. En principio, quien contamina debería sufragar el costo de la contaminación. A fin de disminuir el riesgo de eventuales efectos perniciosos para el medio ambiente, debería procederse a una evaluación ecológica antes de poner en práctica proyectos que podrían tener efectos nocivos para el entorno. Los gobiernos deberían disminuir o eliminar los subsidios que no favorezcan el desarrollo sostenible".

Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial – UNMSM

Revista Alfonso Romero B.*, Jorge Inche M.* y César Cáceres S.*

Enfrentar las actividades ilegales como la minería, tala de bosques, es uno de los desafíos más difíciles que debe enfrentar el país, por otro lado, el saneamiento del territorio y su ordenamiento constituye las tareas urgentes del estado peruano.

El Sistema Nacional de Gestión ambiental el organismo creado para la Política Nacional del Ambiente en julio del 2004 quien articula la gestión del medio ambiente con organismos públicos, privados y la sociedad civil. Adicional a este sistema han creado el sistema nacional de recursos hídricos, que integra al sistema nacional de gestión ambiental y en mayo del 2008 se crea el Ministerio del Ambiente.

El ente que fiscaliza el cumplimiento de las normas es la OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización ambiental).

Esta variedad de normas y entidades confunde a los usuarios, quienes ya están acostumbrados a ver en las instituciones del estado pugnas por poder, y corrupción.

Como podemos ver el sector que más emite gases Co2 es el sector energético, no por ello el sector industrial se debe dejar de lado la importancia que se le debe de dar al cumplimiento de los límites permisibles medio ambientales.

5.3.6 Entorno Legal

Desde la creación de la CONFIEP La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, en el año 1984, el entorno legal empresarial ha ido mejorando para los inversionistas y siendo cada vez más estable e inclusive favoreciéndolos.

El plan nacional de competitividad y productividad nacional, beneficiaría a las empresas en el prorrateo de los beneficios laborales al sueldo mensual, lo que puede originar en una disminución del costo total de gastos por mano de obra, plan que aún no se ha aprobado, pero de hacerlo, generaría incentivos de inversión para los empresarios de todos los rubros.

La crisis política tras la disolución del Congreso. Influye directamente en el entorno legal del Perú, actualmente la legislación política del estado permite a las empresas tener estabilidad jurídica.

Perú (1.02 puntos porcentuales) reportó el riesgo país más bajo de la región, seguido de Colombia (1.77 puntos) y México (1.98 puntos). Según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan.

Indicador

El EMBI+ Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense.

Así, se estima el riesgo político y la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales.

Extraído de diario Gestión sección Economía del 17 de octubre del 2019

5.3.7 Entorno Industrial

En cuanto al acero, el Perú consume anualmente poco más de tres millones de TM de acero, de los cuales, 51% son importaciones (1,54 millones de TM) y 49% producción nacional (1,46 millones de TM). El Perú produce anualmente alrededor de 1,6 millones de TM, de los cuales, 0,2 millones TM (12,9%) son exportadas. (Alacero, 2019)

Por su parte, las exportaciones de acero están conformadas principalmente por barras de acero (81% del volumen total). Las exportaciones peruanas se dirigen principalmente a Bolivia (60%), país cuya economía ha crecido dinámicamente en los últimos años (5,1% por año), y EEUU (22%). (El comercio, 2019)

Así mismo, el índice de producción y comercialización en nuestro país es uno de los que tienen mejor crecimiento en la zona de Sudamérica, en menos de diez años (2008 – 2018), así se desprende del último informe realizado por la asociación latinoamericana del acero (Alacero, 2019)

En virtud de lo descrito, el Perú es un país desprovisto en el suministro de acero, debido a que en promedio se importa alrededor de la mitad de la mercancía dirigida al consumo local. En función a la solicitud, el rubro construcción se ubica en un 51% de la solicitud total de acero en la Nación, seguida del área de minería solicitado productos e insumos metálicos para el cual presenta un 28% y por último se encuentra el ámbito de la manufactura-para la actividad metalmecánica- para el cual se tiene un 21%, de acuerdo con lo determinado con Alacero. (Rumbo minero, 2019)

PROYECTO	OPERADOR	PUESTA EN MARCHA	MINERAL PRINCIPAL	ETAPA DE AVANCE	INVERSIÓN (US\$ MM)	EBERGÍA DEMANDA (MW)
Ampliación Toquepala	Southern Perú Copper Corporation	2018	Cobre	En Construcción	1,255	80
Quecher Main	Minera Yanacocha SRL	2019	Oro	En Construcción	300	70
Relave B2 San Rafael	Minsur SA	2019	Estaño	En Construcción	200	20
Ampliación Toromocho	Minera Chinalco Perú SA	2020	Cobre	En Construcción	1,355	200
Ariana	Ariana Operaciones Mineras SAC	2020	Cobre	En Construcción	125	10
Mina Justa	Marcobre SAC	2020	Cobre	En Construcción	1,600	70
Quellaveco	Anglo American Quellaveco SA	2022	Cobre	En Construcción	5,300	10
Ampliación Santa María	Compañía Minera Poderosa SA	2020	Oro	Ing. de Detalle	110	ND
Optimización Lagunas Norte	Minera Barrick Misquichilca SA	2021	Oro	Ing. de Detalle	640	ND
Ampliación Pachapaqui	ICM Pachapaqui SAC	2022	Zinc	Factibilidad	117	2.5
Corani	Bear Creek Mining SAC	2022	Plata	Ing. de Detalle	585	42
Integración Corocohuayco	Compañía Minera Antapaccay SA	2022	Cobre	Factibilidad	590	40
Tía María	Southern Perú Copper Corporation	2022	Cobre	Ing. de Detalle	1,400	70
TOTAL					13,577	745
TOTAL CARTERA					59,134	2,413

Figura 14. Proyectos mineros que inician operación entre el 2018 y 2022

Fuente: Instituto de ingeniería de minas del Perú

La cartera al 2022 demandará 745 MW - el 31% de la demanda total de toda la Cartera de Proyectos.

- 7 proyectos mineros se encuentran en etapa de construcción.
- 3 con puesta en marcha para el 2019.
- Posterior al 2020, entraran en puesta en marcha 10 proyectos entre ellos Mina Justa, Quellaveco y Michiquillay.

5.4 Organigrama actual de la empresa

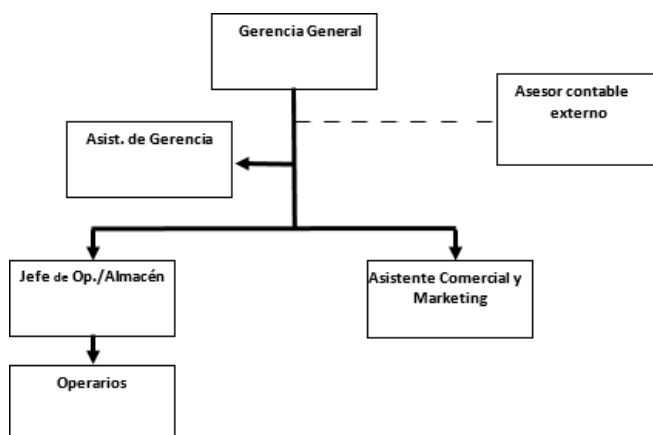


Figura 15 Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

5.5 Misión Actual

Enfrentar la demanda de productos y servicios de toda la gama de clientes de manera eficiente y eficaz, siendo la calidad y la honradez nuestros pilares. Comprometernos totalmente con nuestra familia de colaboradores logrando un bienestar en todo ámbito de este equipo humano. Mantener un prestigio de Empresa emprendedora arequipeña.

5.6 Visión Actual

Ser el principal distribuidor de Aceros en Arequipa con miras a expandirse a lo largo del territorio nacional para el año 2024 y, a posterior, poder ser suministro de proyectos internacionales.

5.6.1 Valores

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Calidad
- Confianza

5.7 Evaluación Externa

5.7.1 Matriz EFE

La matriz EFE permite identificar y evaluar de forma cuantitativa los factores externos de la empresa.

Tabla 7: Matriz EFE

MATRIZ EFE - FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION
		%		PONDERADA
Nº OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento de participación en el mercado	0.1	3	0.30
2	Crecimiento de la industria de la construcción	0.15	4	0.60
3	Crecimiento del e-commerce	0.05	3	0.15
4	Crecimiento de la demanda de aceros	0.05	3	0.15
5	Acuerdos de libre comercio	0.05	3	0.15
6	Avance tecnológico	0.05	3	0.15
7	Proyecto Tía María	0.1	4	0.40
AMENAZAS				
1	Alto poder de negociación de los proveedores	0.1	2	0.20
2	Alta competencia en el mercado	0.1	1	0.10
3	Importaciones de productos asiáticos	0.15	1	0.15
4	Clientes con políticas de precios inestables	0.1	2	0.20
TOTAL		1.00		2.55

Fuente: Elaboración propia

La Puntuación de la matriz EFE nos indica que los factores externos de la industria del acero son favorables al mantenimiento y crecimiento de la empresa.

5.8 Evaluación Interna

5.8.1 Matriz EFI

La matriz EFI resume y evalúa cuantitativamente las fuerzas y debilidades más importantes de la empresa.

Tabla 8: Matriz EFI

MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS CLAVES		PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION
		%		PONDERADA
N°	FORTALEZAS			
1	Tiempo en el mercado Arequipeño	0.05	3	0.15
2	Alianzas con clientes clave	0.1	3	0.30
3	Productos de alta calidad	0.1	4	0.40
4	Capacidad de financiamiento	0.05	4	0.20
5	Excelente imagen de la compañía ante proveedores	0.12	3	0.36
6	Crecimiento económico sostenible para el periodo 2020	0.05	3	0.15
7	Variedad de productos	0.13	4	0.52
	DEBILIDADES			
1	Deficiente gestión del talento humano	0.1	1	0.10
2	Crecimiento desorganizado de la empresa	0.1	1	0.10
3	Visión limitada y empírica	0.05	2	0.10
4	Falta personal calificado	0.15	1	0.15
	TOTAL	1.00		2.53

Fuente: Elaboración propia

La Puntuación de la matriz EFI nos indica que la empresa es competitiva en cuanto a factores internos, lo cual indica que debemos aprovechar los mismos para poder potenciar el crecimiento de la empresa.

5.9 Análisis del AMOFHIT

5.9.1 Administración / Gerencia (A)

Fortalezas

- Prestigio de la empresa, en la parte sur del país
- El dueño de la empresa es el gerente general, lo cual asegura el mejor interés de este en la administración de la empresa.
- Trato cordial y amable del gerente a todos sus colaboradores.
- El gerente suele tomar en cuenta la opinión de los distintos colaboradores al tomar decisiones.

Debilidades

- Falta de planes a largo plazo, visión, misión, objetivos y metas.
- Falta de informes de resultados periódicos de las demás áreas hacia administración.
- Falta de indicadores administrativos como de recursos humanos.

5.9.2 Mercadotecnia y Venta

Fortalezas

- La empresa cuenta con un vendedor conocedor de los productos, así como del mercado actual.
- Buena atención a los clientes
- Servicio Post Venta.

Debilidades

- Falta de un CRM.
- Falta de ingreso a nuevos mercados digitales que hay hoy en día.
- Falta de ingreso a mercados estatales.
- Falta de objetivos del área de ventas.
- No cuenta con publicidad para sus productos.

5.9.3 Operaciones y Logística**Fortalezas**

- Cuenta con técnicos calificados y con experiencia en sus labores.
- Cuenta con equipos y herramientas en buen estado.

Debilidades

- Los procesos no están definidos.
- No cuenta con capacitaciones en seguridad.
- No cuenta con actualizaciones en la parte técnica operativa.
- Falta de indicadores de producción.

5.9.4 Finanzas y Contabilidad**Fortalezas**

- Rentabilidad económica buena.
- Atractiva imagen financiera ante entidades bancarias.

Debilidades

- No lleva ratios financieras.
- Falta de estandarización de viáticos.

5.9.5 Recursos Humanos**Fortalezas**

- Regular Clima laboral.

Debilidades

- Falta de un área de Recursos Humanos, que se encargue de gestionar a los colaboradores.
- Falta de reglamento interno de trabajo, manuales de funciones y perfiles de puesto.
- Falta de personal de Seguridad y Salud en el trabajo.

5.9.6 Sistemas de Información y Comunicaciones**Fortalezas**

- Acceso a internet en todos los terminales de pc.

Debilidades

- No cuenta con Web Site.
- No cuenta con un sistema que integre todas las operaciones de la empresa.

5.9.7 Tecnología Investigación y Desarrollo**Debilidades**

- No cuenta con programas de actualización técnica.
- No financia ningún tipo de investigación que fomente el desarrollo de la industria.

5.10 Evaluación externa

5.10.1 Matriz FODA- Consolidación estratégica:

Tabla 9. Matriz FODA

MATRIZ FODA		<u>FORTALEZAS –F</u>		<u>DEBILIDADES - D</u>	
		<u>F1</u>	<u>Tiempo en el mercado Arequipeño</u>	<u>D1</u>	<u>Deficiente gestión del talento humano</u>
		<u>F2</u>	<u>Alianzas con clientes clave</u>	<u>D2</u>	<u>Crecimiento desorganizado de la empresa</u>
		<u>F3</u>	<u>Productos de alta calidad</u>	<u>D3</u>	<u>Visión limitada y empírica</u>
		<u>F4</u>	<u>Capacidad de financiamiento</u>	<u>D4</u>	<u>Falta de personal calificado</u>
		<u>F5</u>	<u>Excelente imagen de la compañía ante proveedores</u>	-	
		<u>F6</u>	<u>Crecimiento económico sostenible para el periodo 2020</u>	-	
		<u>F7</u>	<u>Variedad de productos</u>	-	
	<u>OPORTUNIDADES – O</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>		<u>ESTRATEGIAS DO</u>	
<u>Q1</u>	<u>Nichos de mercado libres para ingresar</u>	<u>F7,F5,F3,O1,O4,O5</u>	<u>Impulsar las ventas hacia nichos de mercado, desarrollando productos que satisfagan necesidades de estos nichos.</u>	<u>D1,D2,O1,O2,O3,O4</u>	<u>Creación del área de Gestión humana, con personal calificado.</u>
<u>Q2</u>	<u>Crecimiento de la industria de la construcción</u>	<u>F7,F5,F3,O2,O4,O5</u>	<u>Buscar nuevas oportunidades de negocio en la industria de la construcción</u>	<u>D1,D2,O1,O2,O3,O5</u>	<u>Reorganizar la empresa.</u>
<u>Q3</u>	<u>Crecimiento del e-commerce</u>	<u>F7,F5,F3,O3,O4,O5</u>	<u>Desarrollar una plataforma para el E-commerce, de modo que el área de ventas use a diario esta herramienta.</u>	<u>D3, O5,O5</u>	<u>Capacitación al personal de ventas, para aperturar nuevos mercados tanto tradicionales como no tradicionales</u>
<u>Q4</u>	<u>Crecimiento de la demanda de aceros</u>	<u>F7, O6</u>	<u>Desarrollar productos de vanguardia, aprovechando nuevas tecnologías.</u>	<u>D3, O5,O6</u>	<u>Capacitación al personal de Producción para el manejo y/o conocimiento de tecnología reciente.</u>
<u>Q5</u>	<u>Acuerdos de libre comercio</u>	<u>F3, F7, O7</u>	<u>Establecer vínculos con el Proyecto Tía María, para abrirse oportunidades de negocio, al aperturarse la construcción de la minera.</u>	<u>D4</u>	<u>Establecimiento de perfiles de puesto, y procesos de selección que aseguren la capacidad del nuevo colaborador.</u>
<u>Q6</u>	<u>Aparición de nuevas tecnologías</u>		-		-
<u>Q7</u>	<u>Proyecto Tía María</u>		-		-
	<u>AMENAZAS – A</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>		<u>ESTRATEGIAS DA</u>	
<u>A1</u>	<u>Alto poder de negociación de los proveedores</u>	<u>F5,A1</u>	<u>Comprometer a los proveedores a capacitar al personal en temas técnicos con certificación.</u>	<u>D1, A1</u>	<u>Capacitación al personal de logística, en temas de negociación.</u>
<u>A2</u>	<u>Alta competencia en el mercado</u>	<u>F3,F7,A2</u>	<u>Desarrollar productos con mejor diseño y de alta calidad.</u>	<u>A2, A3</u>	<u>Definir indicadores de productividad y ratios financieros.</u>
<u>A3</u>	<u>Importaciones de productos asiáticos</u>	<u>F1,F2,F3,F7,A3</u>	<u>Posicionar nuestros productos como Peruanos a los clientes locales y nacionales, de modo de crear un compromiso con la mano de obra y inversión nacional.</u>		-
<u>A4</u>	<u>Cientes con políticas de precios inestables</u>				

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS FO	TÁCTICA-ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS DO	TÁCTICA-ESTRATEGIA
Impulsar las ventas hacia nichos de mercado, desarrollando productos que satisfagan necesidades de estos nichos.	Desarrollo de producto.	Creación del área de Gestión humana, con personal calificado.	Diferenciación de Personal.
Buscar nuevas oportunidades de negocio en la industria de la construcción.	Desarrollo de mercado, desarrollo de nuevo cliente.	Reorganizar la empresa.	Reingeniería.
Desarrollar una plataforma para el E-commerce, de modo que el área de ventas use a diario esta herramienta.	Diferenciación de Servicio	Capacitación al personal de ventas, para aperturar nuevos mercados tanto tradicionales como no tradicionales	Diferenciación de Personal.
		Capacitación al personal de Producción para el manejo y/o conocimiento de tecnología reciente.	Diferenciación de Personal.
		Establecimiento de perfiles de puesto, y procesos de selección que aseguren la capacidad del nuevo colaborador.	Diferenciación de Personal.
ESTRATEGIAS FA	TÁCTICA-ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS DA	TÁCTICA-ESTRATEGIA
Comprometer a los proveedores a capacitar al personal en temas técnicos con certificación.	Diferenciación de Personal.	Capacitación al personal de logística, en temas de negociación.	Diferenciación de Personal.
Desarrollar productos con mejor diseño y de alta calidad.	Desarrollo de producto.	Definir indicadores de productividad y ratios financieros.	Eficiencia Productiva.
Posicionar nuestros productos como Peruanos a los clientes locales y nacionales, de modo de crear un compromiso con la mano de obra e inversión nacional.	Posicionamiento de Marca.		

Fuente: Elaboración propia

NOTA: la proposición táctica-estratégica será utilizada con todo aquello que está relacionado a estrategias de personal y diferenciación de personal, siendo la implementación de un plan estratégico de Recursos Humanos para la Empresa Aceros Córdova el enfoque principal.

5.11 El proceso Estratégico

5.11.1 Objetivos de la Empresa

Teniendo en cuenta el Balance Score Card, se formula los siguientes objetivos empresariales.

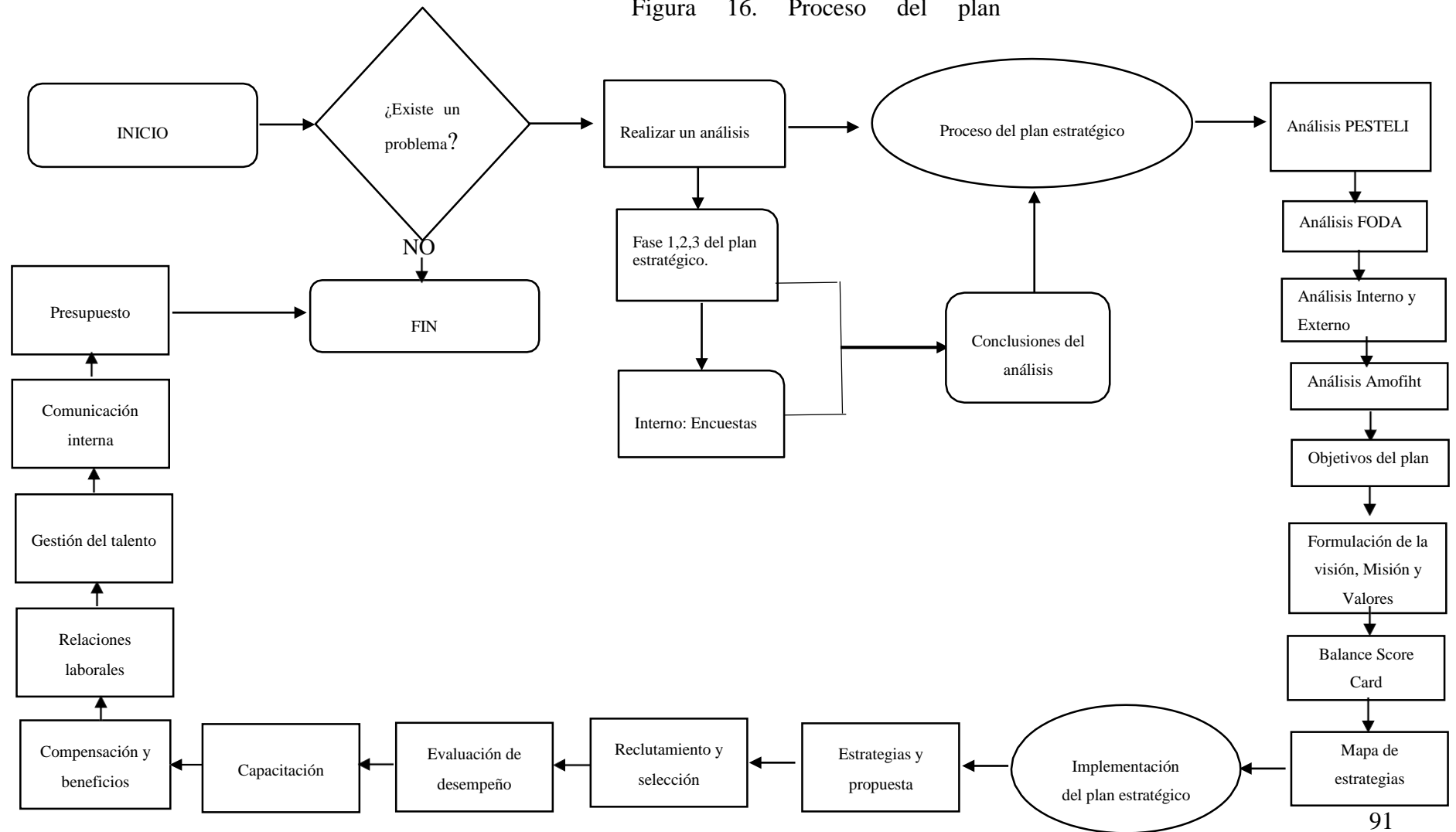
- Incrementar la rentabilidad en 10% por periodos anuales.
- Incrementar las ventas en un 2.5% por periodos trimestrales.
- Mejorar los procesos de gestión interna.
- Reducir la rotación del personal anualmente al 1% mediante políticas que permitan tener colaboradores productivos, motivados y eficientes.

5.11.2 Objetivo del Plan Estratégico

Con esta propuesta de Plan Estratégico de Recursos Humanos para la empresa Aceros Córdova, se pretende brindar herramientas que implementen y conformen el área de Recursos Humanos en virtud de poder lograr grandes ventajas tanto para la organización como para las personas que laboran en ella.

5.12 Metodología

Figura 16. Proceso del plan



Fuente: Elaboración propia adaptada de Diplomado de Gestión de Talento Humano de Pro- avance.

5.13 Formulación de la Visión del Área de Recursos Humanos

La visión del área de Recursos Humanos debe estar ajustada con las tácticas de la institución, así mismo la estrategia, debe considerar puntos como: finanzas, clientes, procesos y desarrollo lo cual será visto desde la perspectiva del balance Score Card.

Se realiza el diseño de la visión del área de Recursos Humanos:

VISIÓN: Lograr un desempeño eficiente del personal de la empresa de forma individual y en equipo.

5.14 Perspectivas del Balance Score Card

Para el desarrollo de la perspectiva del Mapa Estratégico de Recursos Humanos, estas deben responder a las siguientes preguntas:

Tabla 10. Perspectivas del mapa estratégico de Recursos Humanos

PERSPECTIVA	INTERROGANTE
Financiero	¿Cuál es el resultado financiero que genera el plan estratégico?
Clientes	¿Qué deben generar los colaboradores a los clientes en base a sus servicios?
Procesos	¿Cuáles son los procesos técnicos especializados que deben desarrollarse para generar satisfacción en los colaboradores?
Aprendizaje y desarrollo	¿Cómo y en qué áreas debe ser fortalecidos el equipo del área de Recursos Humanos para servir con calidad a los colaboradores de la empresa?

Fuente: Elaboración propia,

Así mismo, se plantearán los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas.

5.15 Definición de los Procesos Estratégicos por Cada Perspectiva

Por consiguiente, serán enunciados los propósitos estratégicos para cada perspectiva del Balance Scorecard.

5.15.1 Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros en una empresa se pueden dividir de dos formas: la generación de ingresos netos a la empresa y el precio total de los bienes o servicios que propone, el propósito de la perspectiva se evidencia cuando se sabe cómo impactan realmente en las actividades que se tratan de realizar haciendo una medición periódica a mediano plazo de la

situación financiera, es por tal razón que se plantea la pregunta: ¿Cuál es el resultado financiero que genera el plan estratégico?

Tabla 11. Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
Incrementar la rentabilidad en un 10% por periodos anuales	Proponer políticas de Recursos humanos que permitan generar valor económico para la empresa en el periodo 2019 – 2024

Fuente: Elaboración propia

El objetivo enunciado del plan estratégico de Recursos Humanos se ajusta con el objetivo de la empresa.

5.15.2 Perspectiva Clientes

Este aspecto se refiere a la apreciación que genera el área de Recursos Humanos a los empleados, se define por la búsqueda de la tranquilidad, comodidad, bienestar y satisfacción de los empleados, dado que, un empleado satisfecho aumenta sus niveles de productividad.

En tal sentido, el objetivo del área de Recursos Humanos será ofrecerles a los empleados una mejora perenne y en consecuencia obtener beneficios en su desempeño laboral.

Tabla 12. Perspectiva clientes

PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
Incrementar la cartera de clientes en un 2% trimestralmente	Lograr un equipo de ventas motivado y eficiente. Lograr un clima laboral positivo, fidelizando al cliente interno. Establecer remuneración acorde al mercado Arequipeño. Atraer y retener clientes.

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos enunciados del plan estratégico de Recursos Humanos se ajustan con el objetivo de la organización.

5.15.3 Perspectiva Procesos Internos

El planteamiento desde este enfoque tiene presente las acciones que generan un resultado con valor para el cliente interno o externo, es importante en este aspecto, identificar cuáles son los pasos que inciden en el rendimiento y desempeño del personal de modo que se pueda analizar el impacto del plan. Es así que se plantea la pregunta: ¿Cuáles son los procesos técnicos especializados que deben desarrollarse para generar satisfacción en los colaboradores?

La gestión del talento humano es un conglomerado constituido que tienen relación de forma sistemática, es por ello que el equilibrio de sus componentes es fundamental, en ese sentido el Balance Score Card es importante para su integración.

Así mismo, el orden de las actividades que integran el proceso, depende de factores individuales como económicos, clima laboral, de competitividad, sociales, culturales, y organizacionales como: Visión misión y valores de la empresa.

En función a lo dicho anteriormente se plantean los objetivos:

Tabla 13. Perspectivas procesos de gestión

PERSPECTIVA PROCESOS DE GESTIÓN	
OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
	Elaborar un plan de capacitación anual.
	Elaborar una estrategia de compensación para generar mejoras en los procesos por parte de los colaboradores trimestralmente.
Mejorar los procesos de gestión interna	Desarrollar una cultura que genere unión, compromiso y generación de ideas.
	Reconocer y premiar el alto desempeño de los colaboradores trimensualmente.

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos planteados del plan estratégico de Recursos Humanos se alinean con el objetivo de la empresa.

5.15.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Esta configuración de aprendizaje y evolución es una orientación que ayuda a conocer las metas que posee la empresa en virtud a la capacitación y adiestramiento de los empleados, se pretende ajustar esta energía a los objetivos completos, de forma que los procesos generales de la empresa puedan ser efectuados de forma más eficiente. Para eso se realiza la siguiente

pregunta: ¿Cómo y en qué áreas debe ser fortalecidos el grupo del área de Recursos Humanos para esgrimir con calidad a los empleados de la organización?

Tabla 14. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICODE RECURSOS HUMANOS
Reducir la rotación del personal anualmente al 1 % mediante políticas que permitan tener colaboradores productivos, motivados y eficientes.	Incrementar la productividad en un 5% por periodos semestrales, Mediante desarrollo de habilidades. Ser reconocida dentro de las empresas mejor valoradas por el informe UCSP-PWC para el año 2024. Aumentar el liderazgo en la organización.

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos planteados del plan estratégico de Recursos Humanos se alinean con el objetivo de la organización.

Tabla 15 Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	INICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
Financiero	Incrementar la rentabilidad en un 10% por periodos anuales.	Proponer políticas de Recursos humanos que permitan generar valor económico para la empresa en el periodo 2019 – 2024	$\frac{(UT.BRUTA - GASTO - IMP) * 100}{ING.TOTAL}$	>=10 %.	>=10%.	>=12%.	-	-	-
Clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 2% trimestralmente	Lograr un equipo de ventas motivado y eficiente.	VENTA MENSUAL=VENTA MES ANTERIOR*1.18	55%	58%	60%	60%	60%	60%
		Lograr un clima laboral positivo, fidelizando al cliente interno.	ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL SPC.	75%	77%	7%	80%	80%	80%
		Incrementar los salarios por perfil de puesto progresivamente, aplicando políticas económicas y no económicas.	AUMENTO SALARIAL=SUELDO FIJO*1.1	10%	11%	-	-	-	
		Establecer un CRM mediante las capacitaciones de Recursos Humanos,	BD= (CARTERA ACTUAL*1.1)	10%	15%	20%	30%	30%	30%
Procesos	Proponer e implementar mejoras de procesos internos trimestralmente.	Elaborar un plan de capacitación anual.	$\frac{CAPACITACIONES REALIZADAS}{META} \geq 1$	19	19	19	25	25	25
		Elaborar una estrategia de capacitación y premiación para generar mejoras en los procesos por parte de los colaboradores trimestralmente.	$\frac{PROPUESTAS NUEVAS}{META} \geq 1$	3	3	3	3	3	3
		Desarrollar una cultura que genere unión, compromiso y generación de ideas.	$\frac{POLIT.NO MONET.EJEC.}{META} \geq 1$	19	19	19	25	25	25
		Reconocer y premiar el alto desempeño de los colaboradores trimensualmente.	Cantidad de colaboradores premiados >= 1	1	1	1	1	1	1
Aprendizaje y desarrollo	Reducir la rotación del personal en 1% anualmente, mediante colaboradores productivos, motivados y eficientes-	Incrementar la productividad en un 5% por periodos semestrales, mediante desarrollo de habilidades.	$\frac{CAPACITACIONES REALIZADAS}{META} \geq 1$	19	19	19	25	25	25
		Ser reconocida dentro de las empresas mejor valoradas por el informe UCSP-PWC para el año 2024.	Top 5 Informe anual UCSP-PWC.	3	3	2	2	1	1
		Aumentar el liderazgo en la organización.	$\frac{CAPACITACIONES BLANDAS EJEC.}{META} \geq 1$	3	3	5	5	6	6

Fuente: Elaboración propia

5.16 Implementación Estratégica

Teniendo clara la estrategia a aplicar, se procede a presentar la táctica de Recursos Humanos.

5.17 Estrategias y Propuestas en Gestión de Personas

En este capítulo se desarrollarán las estrategias del plan estratégico para lograr el obtuvo del estudio, dentro de las cuales se va a trabajar:

- a) Reclutamiento y selección
 - Producción y perfeccionamiento de perfiles de puesto
 - Procedimiento de selección y contratación del personal
- b) Evaluación de desempeño
 - Objetivos del proceso.
 - Sistema de valoración de la función realizada.
 - Aplicaciones de la evaluación.
- c) Capacitación
 - Plan de capacitación.
 - Inducción.
- d) Compensaciones y beneficios
 - Políticas de salario, estructura salarial
 - Beneficios.
 - Compensaciones monetarias.
 - Compensaciones no monetarias.
- e) Relaciones laborales
 - Programa de bienestar social
 - Información organizacional.

- Programa de comunicación interna.

5.18 Reclutamiento, selección y contratación.

El sistema de reclutamiento y escogencia de la institución no están debidamente autenticados ni normalizados, por lo que la información del perfeccionamiento de cada uno de estos pasos, se ha procedido a conseguir en función a la encuesta interna y autores como John Maxwell, Idalberto Chiavenato, Kurt Lewin, la Organización Internacional del Trabajo y “Hay Group”. ver el flujograma de reclutamiento y selección (anexo 14)

A continuación. Damos a conocer cada actividad con su respectivo proceso.

5.18.1 Reclutamiento

1. Se puntualiza las exigencias del puesto laboral mediante el perfil del puesto, de acuerdo a la demanda.
2. Se efectúa el requerimiento de los sujetos que estén interesadas para laboral en el puesto que se requiere ocupar.
3. Se comienza la convocatoria de forma interna y externa, utilizando páginas de requerimientos de personal, así como también se solicitan practicantes de instituciones técnicas y universitarias.
4. Se citan a amigos o personas conocidas por los sujetos que ya pertenezcan a la empresa, siempre y cuando posean los requerimientos solicitados.

5.18.2 Selección

1. Se evalúa las hojas de vida de los sujetos que han sido reclutados para luego escoger los que posean con el perfil que la institución busca.
2. Se coordina la audiencia con el gerente para que dé su consentimiento y seguidamente continúe con la evaluación.
3. Aplicación de pruebas psicológicas y psicotécnicas escritas.
4. Verificación y validación de datos del aspirante.
5. Observación de referencias laborales, antecedentes policiales y penales.

5.183 Contratación

Se dan dos contratos: Por planilla y por practicante profesional.

1. En los contratos por planilla se describe el cargo, sueldo, prestaciones y tiempo de servicio, normalmente son de 3 a 6 meses como periodo de prueba para personal externo; en los contratos de practicante profesionales generalmente son por un semestre, posteriormente deben estar preparados para ocupar un cargo en la empresa. Estos documentos son firmados por el gerente de la empresa.

5.18.3.1. Contrato Temporal por Incremento de Actividad

Se realizará una propuesta de contrato por incremento de actividad, dependiendo de sus necesidades, para la empresa Aceros Córdova, para visualizar el contrato ir al anexo 6.

5.18.1.1 Reglamento Interno Propuesto

El reglamento propuesto se basa en un reglamento básico que tiene la empresa. Sin embargo, este reglamento que ya tienen en la empresa no es tomado en cuenta, para esto hemos elaborado un reglamento interno de acuerdo a la realidad y necesidad de la empresa. Los capítulos son los siguientes:

REGLAMENTO INTERNO – ACEROS CORDOVA

CAPITULO I: GENERALIDADES

CAPITULO II: ADMISION DE LOS COLABORADORES

CAPITULO III: DERECHOS Y OBLICACIONES DE LA EMPRESA

CAPITULO IV: DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS COLABORADORES

CAPITULO V: JORNADAS DE TRABAJO Y ASISTENCIA

CAPITULO VI: LICENCIAS Y PERMISOS

CAPITULO VI: REMUNERACIONES

CAPITULO VIII: VACACIONES

CAPITULO IX: SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO LA EMPRESA

CAPITULO X: REGIMEN DICIPLINARIO

CAPITULO XI: EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

CAPITULO XII: CAPACITACIONES

CAPITULO XIII: GESTION DEL TALENTO

Ver completo en el anexo 7.

5.18.2 Perfiles del puesto

Ver completo en el anexo N° 8

5.18.2.1 Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo

Ver completo en el anexo N° 9

5.18.2.2 Contratación de un Coordinador de Recursos Humanos

Ver completo en el anexo N° 10

5.18.2.3 Capacitación de Asistente Comercial y Marketing

Ver completo en el anexo N° 11

5.18.2.4 Valoración del Puesto de Coordinador de Recursos Humanos

La ponderación de los puestos de trabajo es un proceso que facilita identificar la valoración inherente de los puestos de trabajo. Utilizar de forma adecuada en este proceso, facilita a la dirección general contenido sumamente relevante de mucho valor para la toma decisiones sobre temas tan importantes como la estructura organizacional, los programas y proyectos de formación y capacitación, los ajustes y desviaciones entre capacidades y destrezas de los empleados y los requerimientos de los procesos de trabajo y en especial, sobre temas vinculados con la propia metodología retributiva de la empresa. Por medio de la evaluación de puestos de trabajo podríamos constituir un método retributivo equitativo y equilibrado, justo y competitivo, que desarrolle de manera eficaz a la conquista de los objetivos de la empresa, y también de los individuos y de los diferentes colectivos que laboran en su interior. (Sánchez García, 1997).

El método que usaremos para poder hacer la valoración de los puestos de Coordinador de los Recursos Humanos y de Responsable de Seguridad y Salud laboral es: Comparación de factores, ideado por Eugenio J. Benge en 1926, fundamentalmente reside en ordenar los puestos de trabajo de una empresa en función de sus factores y metas primordiales. Y asignando el valor monetario (o de puntos) a cada factor, para encontrar de esta forma el valor monetario o de puntos del nuevo puesto.

Benge, utilizo cinco factores generales en los que engloba todas las acciones efectuadas en el puesto de trabajo, factores como: Requisitos referente a la salud mental, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidad, desprendimiento, condiciones laborales.⁴⁵

Tabla 16. Factores de valoración de puestos y ponderación

FACTORES	PONDERACIÓN
Requisitos mentales	25
Habilidades requeridas	20
Requisitos físicos	15
Responsabilidad	30
Condiciones de trabajo	10
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Nota: Procedimiento para hallar la valoración de puestos

- Identificación de factores elementales. Elegir los factores que son más característicos y habituales para una extensa escala de cargos.
- Elección y valor de puestos claves o estratégicos (solo tenemos 7 puestos de trabajo, así que serán todos. Estos se consiguen de forma común, en la institución y en el mercado laboral. Los cargos estratégicos se eligen porque es más simple conocer la tasa de mercado para este sector en particular. Es natural que estos puestos sean considerados importantes por los Colaboradores y que cada uno entienda la gran diversidad de factores que deben examinarse.
- De acuerdo al perfil de la empresa o compañía, es necesario la asignación de una ponderación de importancia para cada uno de los factores antes dados.
- Descripción específica de los pagos para cargos estratégicos. Se da un valor económico significativo a todos los componentes básicos de cada puesto. No obstante, el equilibrio salarial dada a las características de cada cargo estará ajustada a la relevancia y valor de las características.
- Ubicación de los cargos estratégicos en una tabla de balance de elementos. Es decir, se descompone el valor monetario y por consiguiente en los puntos en cada uno de los factores.
- Evaluación de otros puestos. Al registrarse los puntos comunes y la retribución de pagos para cada uno de sus elementos estratégicos, se actúa o se trabaja en la evaluación de otros puestos, tomando como referencia los cargos comunes como indicadores.

Tabla 17. Remuneración básica de los colaboradores

PUESTOS	REMUNERACION EN SOLES
Gerente General	S/. 3,000.00
Asistente de Gerencia	S/. 1,100.00
Jefe de Operaciones y Almacén	S/. 1,500.00
Asistente comercial y Marketing	S/. 1,200.00
Operarios	S/. 1,000.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Considerando sólo la remuneración básica, tiene adicionalmente comisiones por ventas.

Tabla 18. Distribución de valor monetario a cada componente

PUESTOS	REMUNERAC.	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsable	Condiciones de trabajo
		25	20	15	30	10
Gerente General	S/. 3,000.00	S/. 750.00	S/. 600.00	S/. 450.00	S/. 900.00	S/. 300.00
Asistente de Gerencia	S/. 1,100.00	S/. 275.00	S/. 220.00	S/. 165.00	S/. 330.00	S/. 110.00
Jefe de Operaciones y Almacén	S/. 1,500.00	S/. 375.00	S/. 300.00	S/. 225.00	S/. 450.00	S/. 150.00
Asistente comercial y Marketing	S/. 1,200.00	S/. 300.00	S/. 240.00	S/. 180.00	S/. 360.00	S/. 120.00
Operarios	S/. 1,000.00	S/. 250.00	S/. 200.00	S/. 150.00	S/. 300.00	S/. 100.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Nuevos puestos a valorar

PUESTOS NUEVOS	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsable	Condiciones de trabajo	Remuneración propuesta
Coordinador de recursos humanos	S/. 562.50	S/. 600.00	S/. 165.00	S/. 675.00	S/. 120.00	S/. 2,122.50
Responsable de SST	S/. 375.00	S/. 300.00	S/. 180.00	S/. 450.00	S/. 100.00	S/. 1,405.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Valoración coordinador de Recursos humano. Para valorar los requisitos mentales lo hemos valorado intermedio entre el Gerente General y el Jefe de Operaciones y almacén. Para valorar habilidades requeridas lo hemos valorado como el Gerente General. Para valorar los requisitos físicos lo hemos valorado como el asistente de gerencia. Para valorar responsabilidad lo hemos entre el Gerente General y el Jefe de Operaciones y almacén. Para valorar las condiciones de trabajo lo hemos valorado como el asistente comercial.

Nota: Explicación de la valoración del Responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo. Para valorar los requisitos mentales lo hemos valorado como el Jefe de Operaciones y almacén. Para valorar habilidades requeridas lo hemos valorado como el Jefe de Operaciones y almacén. Para valorar los requisitos físicos lo hemos valorado como asistente comercial y marketing. Para valorar responsabilidad lo hemos valorado como el Jefe de Operaciones y almacén. Para valorar condiciones de trabajo lo hemos valorado como operario. Por lo que la remuneración de los puestos propuestos deberá ser:

Tabla 20. Remuneración propuesta

PUESTOS NUEVOS	REMUNERACION PROPUESTA	CLASE
Coordinador de recursos humanos	S/. 2,122.50	Full Time
Responsable de SST	S/. 1405.00	Full time

Fuente: Elaboración propia

5.19 Cuantificación de la Propuesta

De acuerdo a nuestro plan estratégico tomaremos en cuenta todos los recursos necesarios.

Coordinador de Recursos Humanos

5.19.1 Costo Anual de Puestos Propuestos.

Tabla 21. Costo anual de sueldos propuestos

COLABORADOR	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	GRATIFICACIONES	CTS	ESSALUD	TODO COSTO
Coordinador de RRHH	S/. 2,122.50	S/. 25,470.00	S/. 4,627.05	S/. 2,508.09	S/. 2,292.30	S/. 37,019.94
Responsable de SST (Full Time)	S/. 1405.00	S/. 16860.00	S/. 3062.90	S/. 1659.30	S/. 1517.40	S/. 24,504.60

Fuente: Elaboración propia

Nota: Estos sueldos salen de la valoración de puestos

5.20 Organigrama Propuesto

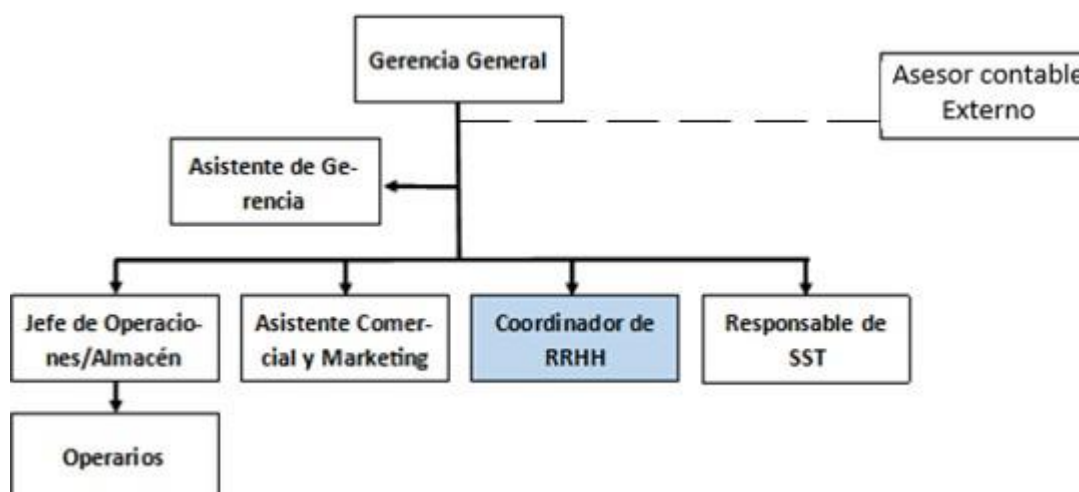


Figura 17. Organigrama propuesto

Fuente: Elaboración propia

5.21 Evaluación de Desempeño

Esta evaluación de medición tiene su base en indicadores para calcular el ejercicio de los empleados, de tal sentido que la organización pueda crecer, generar rendimiento y rentabilidad.

5.21.1 Objetivo

El conocer la evolución o retroceso de cada empleado de forma semanal, mensual, o trimestral ayuda a la organización a tomar decisiones certeras en cuanto a los Recursos Humanos, esto ayuda también a seguir compitiendo en el mercado.

5.21.2 Metodología de Evaluación del Desempeño.

De acuerdo a la línea y el rubro de la empresa Aceros Córdova sus colaboradores deben mantener resultados mensuales en cuanto a los siguientes ítems.

- Puntualidad y responsabilidad.
- N° de unidades producidas por hora trabajada.
- N° de unidades producidas por jornada trabajada.
- Aumento semanal en productividad.
- Volumen de ventas.
- Ingresos por empleado.

Estos 06 indicadores son de los Colaboradores de producción, ventas, distribución, Recursos Humanos y Administración, el gerente de la empresa junto con sus jefes son quienes están en constante medición de los indicadores de desempeño, los indicadores serán medidos de forma mensual.

5.21.3 Aplicación

Estas evaluaciones en base a sus indicadores son importantes dado que sirven:

1. Para identificar el número de variable siempre y cuando se cumpla con la meta que se estableció y genera más de lo previsto.
2. Para ascender a los empleados.
3. Para tener un panorama amplio y detallado del gerente y administrador en cuanto a la productividad.
4. Para medir los tempos de crecimiento y rentabilidad de la empresa.
5. Futuras renovaciones de contrato.
6. Aumentos de sueldo.

5.22 Capacitación

5.22.1 Plan de Capacitación

La empresa en la actualidad no tiene programas de adiestramiento e inducción para empleados y colaboradores. Debido a esto, sugieren indagar en las diferentes instituciones y centros de capacitación temas referentes a la actividad desempeñada, así mismo. Por tal razón se propone un plan anual de temas genéricos para todo el personal y temas técnicos específicos para nuestros operarios. Así como también hemos incluido en ambos temas de seguridad y salud.

A continuación, mencionamos los temas en los que se ilustraran:

- Ergonomía en el Trabajo

De modo de fomentar las buenas prácticas ergonómicas dentro de la empresa y conservar así la salud ocupacional de los colaboradores, demostrar nuestro interés por su salud y bienestar, fomentando un buen clima organizacional.

- Liderazgo

Es la habilidad de tomar la iniciativa de poder desarrollar una manera en la que, el líder, ejerce su autoridad de forma flexible y la forma cómo se vinculan al momento de ser parte de un equipo de trabajo.

- Orden, Aseo y Señalización

Con el objetivo de concientizar a nuestros colaboradores en el orden, aseo y señalización correcta, para tener un ambiente físicamente sano y agradable.

- Cuadrillas de Emergencia

Para tener una correcta implementación de las cuadrillas de emergencia por incendio, terremotos y estar preparados ante cualquier emergencia.

- Trabajo en equipo

El Objetivo principal del taller es encontrar que los participantes entiendan la metodología para desarrollar y ampliar un trabajo en equipo total, y ser capaz de organizar y reorganizar el trabajo diario, en función de objetivos, metas y planteamientos organizacionales, resolviendo de forma apropiada los conflictos que aparezcan, y ajustándose a las necesidades cotidianas, mediante el desarrollo de sus habilidades personales.

- Primeros Auxilios

Con el objetivo de estar preparados ante cualquier emergencia de este tipo, y sepan cómo proceder en estas circunstancias.

- Fórmulas más usadas de Excel

Con el objetivo de optimizar el trabajo del personal administrativo, y también al desarrollo personal de los operarios.

- Gestión del tiempo

Es la capacidad de desarrollar las habilidades esenciales para organizar, planificar y aprovechar el tiempo plenamente, siendo incisivos en la necesidad de racionalizar el uso del tiempo para la optimización de su rendimiento laboral, identificando así los errores propios y dificultades en la gestión del tiempo

- Temas a desarrollar personal operario

De acuerdo a las necesidades recogidas del área de producción, así como los requerimientos en función de Seguridad y Salud en el Trabajo, hemos propuesto los siguientes temas.

- Correcto Uso de EPP's
- Soldadura por arco manual con electrodo revestido.
- Normas de Trabajo Seguro.
- Herramientas de torneado.

- Riesgos Laborales.
- Soldadura MIG (del inglés Metal Inert Gas) para acero inoxidable.
- Prevención Auditiva.
- Parámetros de torneado.
- Etiquetado y almacenamiento de sustancias químicas.
- Acero Rápido y Metal duro.
- Uso de Nuevas máquinas herramientas.

5.22.2 Programa de Capacitación a Todo el Personal

TEMAS DE CAPACITACION	SEMANA																																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Ergonomía en el trabajo																																																				
Liderazgo y Coaching.																																																				
Orden Aseo y Señalización																																																				
Cuadrillas de emergencia																																																				
Trabajo en Equipo																																																				
Primeros Auxilios																																																				
Formulas más usadas Excel																																																				
Gestión del Tiempo																																																				

Tabla 22. Plan de capacitación a todo el personal

Fuente: Elaboración propia

5.22.3 Programa de Capacitación a Personal Operario

TEMAS DE CAPACITACION	SEMANA																																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Correcto uso de EPPs																																																				
Arco manual y electrodo revestido																																																				
Normas de Trabajo Seguro																																																				
Herramientas de torneado																																																				
Riesgos Laborales																																																				
Soldadura MIG para acero																																																				
Prevención Auditiva																																																				
Parámetros de torneado																																																				
Etiquetado y almacenamiento químicos																																																				
Acero Rápido y Metal duro																																																				
Nuevas máquinas herramientas																																																				

Tabla 23. Plan de capacitación personal Operarios

5.22.1 Programa de Implantación de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo.

PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO														
ACTIVIDADES DEL PROGRAMA	RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	Año 2019/2020												
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
Matriz IPER X.	Encargado de SST				X									
Elaboración de los Mapas de Riesgos.	Encargado de SST				X									
Elaboración de Estadísticas e Indicadores de Gestión de Seguridad.	Encargado de SST	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración del Plan de Contingencia.	Encargado de SST							X	X					
Elaboración de Estadísticas e Indicadores de Gestión de Salud Ocupacional.	Encargado de SST y Coordinador de RRHH			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementar el uso de Equipos de Protección Personal (EPP) para las actividades que lo requieran.	Encargado de SST / Coordinador de RRHH						X							
Capacitación en el uso del Equipos de Protección Personal (EPP)	Encargado de SST						X			X				X
Exámenes médicos ocupacionales de acuerdo a la Guías Medicas Ocupacionales, teniendo como referencia el IPERC.	Encargado de RRHH / Coordinador de RRHH							X	X	X	X	X	X	X
Inducciones de SST a todo COLABORADOR.	Encargado de SST/Coordinador de RRHH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar cuatro (04) capacitaciones al personal de las Brigadas en respuesta ante Emergencias.	Encargado de SST			X			X			X				X
Realizar cuatro (04) inspecciones de seguridad a las instalaciones, máquinas, equipos y herramientas de oficinas.	Encargado de SST				X				X		X			X
Realizar dos (02) Simulacros de Emergencias.	Encargado de SST						X							X
Realizar el Monitoreo de los Agentes Físicos, Químicos Biológicos, Ergonómicos Y Psicosociales.	Encargado de SST/Coordinador de RRHH			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 24. Programa de implantación de seguridad y salud ocupacional en el trabajo Fuente: Elaboración propia.

5.22.2 Flujo del Proceso de Capacitación

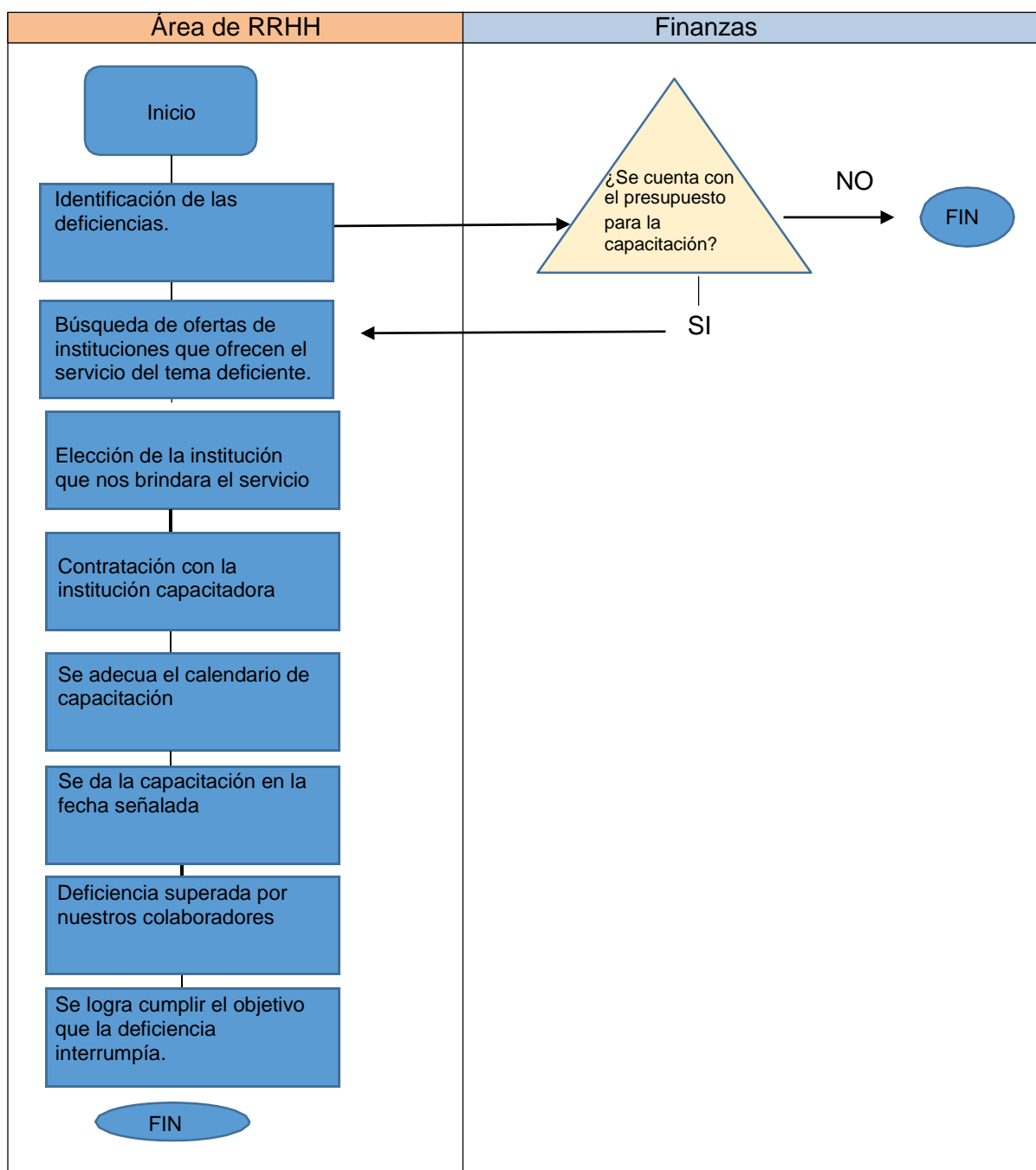


figura 18. Diagrama de flujo de capacitación de personal

Fuente: Elaboración propia

5.23 Costos en Capacitación

5.23.1 Capacitaciones de Operarios

Tabla 25. Capacitación de operarios

CAPACITACIONES	COSTO S/.	OBSERVACIONES
Soldadura por arco manual con electrodo revestido	S/. 1800.00	Euroinnova Formación centro de estudios
Herramientas de torneado	S/. 1500.00	Euroinnova Formación centro de estudios
Soldadura MIG (del inglés Metal Inert Gas) para acero inoxidable	S/. 2000.00	Euroinnova Formación centro de estudios
Parámetros de torneado	S/. 1700.00	Euroinnova Formación centro de estudios
Acero rápido y metal duro	S/. 1700.00	Euroinnova Formación centro de estudios
Uso de nuevas máquinas herramienta	S/. 0.00	Proveedor de Máquina
Marketing digital publicidad a gerente de ventas	S/. 800.00	Especialista en Marketing Digital
Subtotal	S/. 9500.00	

Fuente: Elaboración propia

Las capacitaciones de los temas de Seguridad y salud en el trabajo estarán a cargo del responsable de Seguridad y Salud en el trabajo.

5.23.2 Costo de las Capacitaciones de Personal en General

Tabla 26. Costos de capacitación del personal

CAPACITACIONES	COSTO EN SOLES	OBSERVACIONES
Ergonomía en el trabajo	S/. 0.00	Personal de RRHH
Fórmulas más usadas en Excel	S/. 0.00	A Cargo del Asistente de Gerencia
Orden aseo y señalización	S/. 0.00	Ing. Seguridad
Cuadrillas de emergencia	S/. 0.00	Estará a cargo de personal de RRHH
Funciones avanzadas de Word.	S/. 0.00	A cargo del Asistente Administrativa
primeros auxilios	S/. 200.00	Bombero invitado
CRM	S/. 0.00	A Cargo del Jefe de Ventas
Correo electrónico (Outlook)	S/. 0.00	Personal de RRHH
TOTAL	200.00	

Fuente: Elaboración propia

5.23.3 Programa de Bienestar Social

Tabla 27. Programa de bienestar social

ITEM	COSTO EN SOLES	OBSERVACIONES
Semana santa	S/.00 .00	Reflexión
Día de la Madre	S/. 50.00	Presente a las madres
Día del Padre	S/. 290.00	Presente a los padres + payaso
Día del trabajo	S/. 430.00	Parrillada solo colaboradores + mañana deportiva
Aniversario de la empresa	S/. 600.00	Parrillada colaboradores + familia
Navidad	S/. 200.00	Decoración
Total	S/. 1570.00	

Fuente: Elaboración propia

5.23.4 Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo

Tabla 28. Programa de seguridad y salud en el trabajo

CAPACITACIONES	COSTO EN SOLES	OBSERVACIONES
Responsable de SST	S/. 24504.60	Tiempo completo
EPPs	S/. 500.00	Solo personal Operario
Examen Médico	S/. 1200.00	Solo personal Operario
Ocupacional	S/. 1200.00	Solo personal Operario
TOTAL	S/. 26204.60	

Fuente: Elaboración propia

5.23.5 Cuantificación del Plan Estratégico

Tabla 29. Cuantificación del plan estratégico

ITEM	COSTO S/.
Coordinador de RRHH	S/. 37019.94
Capacitaciones Operarios	S/. 9500.00
Capacitación a administrativos.	S/. 200.00
Programa de bienestar de personal	S/. 1570.00
Seguridad y Salud	S/. 26204.60.00
Costo total	S/. 74494.54

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los costos estimados y consultados en el mercado el costo total para la implementación de nuestro Plan Estratégico será de S/. **74494.54** anualmente.

5.23.6 Inducción

Proceso dirigido para que el colaborador se integre a la cultura organizacional de la institución durante el periodo de su actividad laboral. En este se le facilita información necesaria e importante referente a sus responsabilidades y para que lo adecuado su rol.

5.23.6.1 Inducción Administrativa

Es un proceso que va dirigido a facilitar la adaptación del colaborador de acuerdo con su tipo de vinculación, enfatizando sus derechos, responsabilidades, y trámites esenciales para formalizar su vinculación, que le facilite comenzar su trabajo laboral, y le pueda desarrollar su sentido de pertenencia para cumplir cabalmente los objetivos establecidos.

5.23.6.2 Inducción Institucional

Proceso mediante el cual se facilita la integración del colaborador que se vincula a la Entidad, para que, este obtenga, noción clara de la organización, en el cual se presenta información general y de cada uno de los procesos que son de interés para todas las personas que trabajan en la Entidad.

5.23.6.3 Introducción al Puesto de Trabajo

Proceso que se realiza para un entrenamiento inicial y durante su actividad del puesto de trabajo del colaborado a través de herramientas que le guíen y un acompañamiento presencial, con el fin de generar claridad de las funciones propias y su rol en el grupo de trabajo, facilitando su desempeño.

5.23.6.4 Guía de Inducción

GUIA DE INDUCCION DE ACEROS CORDOVA

PRESENTACION DE LA EMPRESA (Coordinador de RRHH)

Aceros Córdova fundado por el señor Enrique Cesar Octavio Córdova Zarauz en 1970 nace por la necesidad de implementar un nuevo servicio industrial en Arequipa con la calidad que requiere la demanda Arequipeña se comenzó haciendo trabajos sencillos para la fábrica de bicicletas llamada Goliat donde el señor Enrique realizaba individualmente las partes para poder armar las bicicletas ganando confianza en la empresa y solidez como persona; trabajando arduamente logro contratar mayor personal en función a su trabajo y enseñando las capacidades necesarias para corresponder ese trabajo, fue capacitando a su personal, de la forma más clara y posible, para así poder continuar con un buen trabajo.

Años después compra otro torno el señor Enrique, quien decidió comprar una Sierra Industrial para distintos tipos de cortes en materiales, al pasar el tiempo la empresa fue creciendo significativamente en su infraestructura, fidelizando clientes y sustentándose para poder iniciar un nuevo tipo de negocios, fundando en este punto “ACEROS CORDOVA”. La empresa logro posicionarse ofreciendo sus productos y servicios como foco en el sur del Perú, y trabajando conjuntamente con minas.

Se comenzó a invertir en la distribución de pernos y tuercas en el sur del Perú, siendo un firme competidor de este rubro en el sector. También se comenzó a ampliar la indumentaria y los materiales, adquiriéndose maquinas como: Prensas, guillotinas y montacargas.

Actualmente la empresa está ubicada en Pasaje Ferré, 211 - Miraflores, Arequipa – Arequipa, y está conformado por 14 Colaboradores.

VALORES DE LOS COLABORADORES DE ACEROS CORDOVA (Coordinador de RRHH)

Responsabilidad
Compañerismo

Colaboración
Veracidad

Eficiencia
Puntualidad

PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA (Coordinador de RRHH)

PRODUCTOS	SERVICIOS
Tuercas	Torneado
Volandas	Fresado
Tornillos	Soldadura

INDUCCION GENERAL (Coordinador de RRHH)

Visión

Ser el principal distribuidor de Aceros en el Perú con miras a expandirse a lo largo del territorio nacional y a posterior, poder ser suministro de proyectos internacionales.

Misión

Hacer frente a la gran exigencia de artículos y servicios de toda la gama de clientes de manera eficiente y eficaz, siendo la calidad y la honradez nuestros pilares. Comprometernos totalmente con nuestra familia de colaboradores logrando un bienestar en todo ámbito de este equipo humano. Mantener un prestigio de Empresa emprendedora arequipeña.

INDUCCION ESPECIFICA (A cargo de su jefe directo)

- Procesos
- Formatos
- Funciones de su cargo (Entrega de su MOF)

INDUCCION ESPECIFICA (A cargo del responsable de SST)

- Estatutos de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Entrega de reglamento de la empresa y Norma de SST.
- Entrega de su MOF.

5.23.6.5 Formato de Inducción

ACEROS CORDOVA	REGISTRO DE INDUCCIÓN	CODIGO	IND-01
		VERSIÓN N:	01
		USO INTERNO	
NOMBRE DEL NUEVO EMPLEADO _____ CARGO A DESEMPEÑAR _____ JEFE INMEDIATO DEL NUEVO CARGO _____ CARGO: _____			
INFORMACION GENERAL			
FECHA DE CONTRATACIÓN	DIA	MES	AÑO
ITEMS	SI	FECHA	NOMBRE Y CARGO DEL RESPONSABLE DE DAR LA INDUCCIÓN
1. PRESENTACION GENERAL DE LA EMPRESA (Recorrido por las instalaciones, presentación del personal)			
2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN			
3. INDUCCIÓN GENERAL (Misión, Visión, Organigrama)			
4. INDUCCIÓN ESPECÍFICA con el Líder del Proceso (Procesos, Procedimientos, Formatos, Funciones de su cargo)			
ENTREGA DE RIT			
6. INDUCCIÓN AL SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, ENTREGA DE POLITICA DE SST.			
ENTREGA DE MOF			

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL GERENTE GENERAL

COORDINADOR DE RRHH

FIRMA DEL COLABORADOR QUE RECIBE LA INDUCCIÓN

5.24 Compensaciones y Beneficios

5.24.1 Política Salarial

La política en materia salarial, toma criterios basadas en la gestión de remuneración de la empresa.

5.24.1.1 Competitividad Externa

Existe competencia entre empresas para tomar primero los mejores talentos humanos que cumpla con las expectativas del negocio y genere rentabilidad en la empresa, de esta forma, se define un monto de pago en el cual se puede atraer, motivar y fidelizar a los Colaboradores que se requiere.

Es por ello, la importancia en el análisis del comportamiento de pago de otras empresas del mismo sector, mediante estudios salariales en el mismo.

Factores determinantes en los niveles de competitividad:

- Tiempo estratégico de la empresa.
- Posibilidad real de pago.
- Las características particulares del sector.
- Las Leyes y reglamentos en vigencia.
- Las Políticas económicas del gobierno nacional.
- La distorsión que hay en el mercado.
- La verdadera intención del personal directivo.

En cuestión a lo mencionado la empresa Aceros Córdova elegirá la mediana del mercado lo que implica un descreme medio.

5.24.1.2 Equidad Interna

Este concepto se toma de la Organización Internacional del Trabajo donde se plasma “A igual trabajo, igual remuneración” y, por consiguiente, “A mayor utilidad, mayor salario”.

5.24.1.3 Desempeño

Es fundamental vincular la gestión de los salarios con el desenvolvimiento de los colaboradores, en miras de exaltar y recompensar la excelencia individual, para promover la competitividad y la meritocracia.

Para evaluar la función realizada por cada empleado es necesario que su labor se encuentre correctamente definida. Lo cual indica que se deben generar descripciones del cargo que describan las funciones que debe ejercer el sujeto que se encuentre en esta, además debe evidenciar los objetivos anuales establecidos y la forma en que estos serán evaluados.

5.24.1.4 Presupuesto

Debe existir una variación del porcentaje de presupuesto aprobado establecido en costos variables por desempeño, uno de los criterios se establece considerando las variables de mercado, la realidad económica en la organización, estado financiero y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Existe una transversalidad en la administración del presupuesto a todos los proyectos de la empresa. Así que, solo se puede un único presupuesto aprobado.

5.24.1.5 Periodo de Revisión Salarial

En el primer trimestre de cada año se revisa, detenidamente, el salario.

La política salarial está vinculada a las medidas y juicios que son necesarios para desarrollar el sistema de gestión salarial de institución. Por tanto, la notificación de la política a los Colaboradores es fundamental para que entiendan como la empresa gestionará la compensación, por tal motivo, debe ser transparentes y concisos en su difusión.

5.24.2 Beneficios

5.24.2.1 Compensación Monetaria

Las compensaciones monetarias se basan en sueldo fijo, variable e incentivos, estos pueden ir modificando mensualmente de acuerdo al desempeño del colaborador y rentabilidad de la empresa. Los sueldos deben estar dentro del salario medio del mercado laboral, teniendo en cuenta los cambios y la productividad.

- Beneficios tangibles:

Tabla 30. Beneficios tangibles

Beneficios de ley	30 días de vacaciones
	Asignación familiar
	Descansos de ley (Feriados nacionales)
	Compensaciones por tiempo de servicios, CTS
	Gratificaciones 02
Beneficios ocasionales	15 sueldos al año
	Bono anual por desempeño
	Bono mensual por productividad
	Movilidad según el puesto
	Vales de alimentos y bonos
Balance trabajo familia	Seguro de vida
	Seguro complementario de trabajo
	10 días de licencia por paternidad
	90 días pre y post maternidad
	05 días de licencia por matrimonio
Convenios	05 días por fallecimiento de familiar
	01 día de licencia por cumpleaños
	01 día de licencia por graduación
	Convenios para seguros particulares
	Entidad prestadora de salud

Fuente: Elaboración propia

5.24.2.2 Compensaciones no Monetarias

La compensación al trabajo no es sólo monetaria, si no emocional y social, es por ello que se plantea las siguientes compensaciones no monetarias.

Tabla 31. Compensaciones no monetarias

Pausas activas	Campeonatos deportivos
	Chequeos médicos
	chocolatada navideña
	Campaña de friaje
	Campaña de medio ambiente
Actividades de integración	Espacios de ocio
	Capacitación continua
	Reunión de integración mensual
	Fiestas (día de la empresa, cumpleaños)
	Día de la familia
Promoción familiar	Regalos (día del padre o madre)
Desarrollo personal	Bono escolar
	Formación humana

	Encuentros
	Educación financiera
	Coaching organizacional
	Diplomas
Reconocimiento	Reconocimientos y membresías
	Días libres

Fuente: Elaboración propia

5.24.2.3 Gestión de Salarios de los Empleados

La compensación es un factor elemental para llevar a las personas hacia el objetivo empresarial. En nuestros días, hay dos modelos esenciales para precisar cómo y cuánto cancelar a los cargos en la organización. Primeramente, el modelo sustentado en el valor en mercado para la posición, en donde es imprescindible contar con la comunicación salarial del mercado del entorno, decidir los niveles de competencia y crear un rango de sueldos que facilite ubicar a los aspirantes al puesto. Este proceso hace más relevancia en la competitividad externa de los resarcimientos de la organización, esperando que el mercado refleje los elementos que comprobarían en mayor o menor medida, el equilibrio y equidad interna de las compensaciones dentro de la empresa. Segundamente esta, el modelo de pago por concepto de compromiso del puesto, partiendo de sus responsabilidades principales, los números de resultados esperados para este cargo, los recursos fijados y sus acciones principales.

Una vez que se les haya dado valor a los puestos de trabajo, esta visión facilita hacer una prescripción más exacta, tanto de la equidad interna como de la competitividad externa; evaluar y determinar su grado de competitividad, crear las escalas salariales y finalmente contar una base técnica fija para direccionar la compensación de los colaboradores, en virtud de su desenvolvimiento. Mediante la experiencia profesional se ha observado que este modelo, si bien precisa de mucho tiempo y mayor energía para su aplicación dentro de la institución, es más eficaz para lograr los propósitos dados por la administración pública mediante la administración de compensación.

En Aceros Córdoba se gestionarán las compensaciones según el modelo de pago por concepto de compromiso y rendimiento en su cargo y se empleara el método de “Hay Group” para cuantificar cada posición.

- Competencias: Conocimientos, habilidades en la actividad, capacidades, habilidades blandas.
- Solución de problemas: Dar solución a los imprevistos.
- Responsabilidad: Horario, libertad, trabajo en equipo.

5.24.2.4 Gestión del Salario de Obreros

Es indispensable valorizar los puestos, en la justicia interna y en la competitividad externa de la empresa, por tanto, en este acápite se utilizará la metodología de la Organización Internacional del Trabajo que toman en cuenta los siguientes factores:

- Los conocimientos.
- La iniciativa.
- La autonomía.
- La responsabilidad.
- El mando.
- La complejidad.

Aunado a esto, en la actual gestión salarial de obreros, se modificará el pago de bono por concepto de producción, pasando de una estructura fija a una estructura variable, donde se consideren los siguientes factores:

- 70% producción.
- 15% seguridad.
- 15% cuidado de equipos.

5.24.3 Relaciones Laborales

La empresa debe tener una estrategia para fomentar una buena relación entre los Colaboradores, este enfoque se debe basar en posicionar un clima laboral positivo teniendo en cuenta una organización tipo horizontal, mediante a lo dicho anteriormente de las compensaciones no monetarias son buenas estrategias que se deben desarrollar para que los Colaboradores mantengan buenas relaciones laborales, además integrar a la familia en esto también es de mucha relevancia.

Así mismo en el área de los Recursos Humanos y gerencia debe estar preparado para:

- Escuchar activamente y tener empatía con los colaboradores.
- Relaciones de ganar / ganar.
- En reuniones sociales evitar papeles de jefe / subordinado.
- Aportar soluciones y no problemas.
- Sentido del humor en la empresa.

5.25 Comunicación Interna

5.25.1 Objetivo

Generar los logros en cuanto a las metas de la empresa, fortaleciendo la pertenencia de los colaboradores con la empresa, así mismo, se permite suficiente información importante y significativa, reforzando su participación e incorporación y proporcionando una imagen familiar de colaborador a los colaboradores y a la empresa.

5.25.2 Información Organizacional

La empresa no cuenta con una estrategia de comunicación interna en la actualidad.

5.25.3 Programa de Comunicación Interna

Tabla 32. Programa de comunicación interna

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	APOYO A LA COMUNICACIÓN
Reuniones de carácter informativo	
Periódico mural interno	
Implementación de programas de reconocimiento	Materiales impreso, Exposición interactiva, Carpetas informativas (políticas, normas, procedimientos)
Cálculo de bonos e incentivos	
Cambios en la normativa	
Nuevo ingresos de colaboradores	

Fuente: Elaboración propia

5.26 Competitividad de la Organización

La competitividad de la organización es clave para las empresas, dado que, gracias a ellos se puede ver el crecimiento en el entorno económico y social al que las empresas están comprometidas con sus clientes, de tal forma que se brinde el mejor servicio o mejor producto, además de mejorar continuamente alcanzados estándares de calidad mejores a los anteriores.

Para lograr la competitividad de la organización teniendo como base los Recursos Humanos se tiene en cuenta los siguientes factores:

5.26.1 Motivar a los empleados

La motivación a los empleados es clave para elevar la productividad de una organización, es necesario hacer partícipe en las decisiones a los empleados, considerar a la empresa como un equipo en donde todos ganan, es necesario que la plana gerencial muestre un ambiente laboral agradable y tratar a las personas como fuente fundamental del crecimiento de la empresa.

5.26.2 Innovar y Mejorar

Siempre hay que estar abierto a nuevas ideas y a las innovaciones o creatividad que puede presentar algún individuo de la organización, no debe cerrarse a ningún detalle, siempre se hace necesario analizar todos los detalles de los procesos productivos, la comercialización, el buen trato con los proveedores, la atención especializada al cliente, la tecnología; promover y fomentaren los empleados que tengas ideas renovadas.

5.26.3 Liderazgo Estimulante

Establecer retos y objetivos que sean alcanzables, para tener una empresa competitiva es necesario, analizando los factores de éxito y resultados dentro y fuera de la empresa, el líder debe guiar a los empleados, leer, pensar, hacer, aprender, y cada vez llegar más altos con su equipo de trabajo.

5.26.4 Mente Abierta

Compartir el conocimiento entre todos es fundamental, además recibir ideas de todos los colaboradores, ampliar fuentes de información, incentivar el trabajo colaborativo entre equipos de trabajo, mantener una mente abierta hacia el futuro y las innovaciones.

5.26.5 Inteligencia Emocional

Los líderes deben tener inteligencia emocional para sobrellevar los problemas dentro de la organización, además enfrentar los nuevos retos con disposición y emoción, es importante

también tener calma y sabiduría para tomar decisiones que lleve al equipo de trabajo a buen puerto.

Por otro lado, la competitividad de la organización también se consigue de forma general a la empresa.

5.26.6 Fidelizar a los Clientes

Es necesario prestar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente, y dándoles donde más lo necesitan, esto se logra con una empresa bien posicionada internamente.

5.26.7 Análisis de la Empresa y del Mercado

Es coyuntural que la gerencia entienda el ambiente interno de la empresa, es decir, debe comprender sus partes débiles y fuertes, de modo tal, que se permita profundizar aspectos positivos y rectificar las debilidades, disminuyendo así su competitividad con otras empresas.

Referente al mercado es sumamente elemental estar pendiente de la competencia, identificando amenazas y oportunidades.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** La situación actual de la administración del Recurso humano, es inexistente dado que no cuentan un sistema de reclutamiento, evaluación, capacitación, compensación y comunicación interna en la empresa y según los resultados de clima laboral, se muestra con un clima laboral regular. Consideramos que todo esto se debe a que la empresa ha venido siendo manejada desde una perspectiva familiar-tradicional, sin definir claramente procesos, actividades, tareas y por sobre todo no darle la debida importancia a crecer ordenadamente.
- SEGUNDA:** Los colaboradores no pasan por un proceso de reclutamiento, lo que implica que sus habilidades para el puesto no están medidas de forma eficiente, lo cual se refleja en que no cumplan los perfiles de puesto y esto, trae problemas a futuro. Desde nuestra experiencia, consideramos que todo el proceso es primordial. Contar con un colaborador ad-hoc apoyará en tener buenas relaciones interpersonales y sinergias para con las actividades a realizar.
- TERCERA:** El personal es pequeño y familiar, el grado de rotación es mínimo. Sin embargo, sorprende que no hay planes de sucesión, manejando la rotación con colocaciones por familiaridad. Esto no concluimos deba seguir manejándose así al no generar un valor agregado a la empresa y no ser una buena práctica de Recursos Humanos.
- CUARTA:** Las estrategias de Recursos Humanos utilizadas son necesarias para esta empresa. Desde el reclutamiento y selección, pasando por la evaluación de desempeño, capacitando al personal, generando políticas óptimas de

compensación monetaria y no monetaria; motivando para generar espacios que generen buenas relaciones, son estrategias que no pueden pasar por alto. Por esto, se concluye que esto va a generar un valor a la empresa mucho mayor.

QUINTA: El plan estratégico de Recursos Humanos va mejorar la gestión en la empresa Aceros Córdoba. Toda la implementación estratégica junto a la planeación operativa, han sido de mucho agrado para uno de los miembros del directorio. Al tener esta aprobación en un miembro con políticas frescas e innovadoras, concluimos va a ser bien apreciado por todo el personal.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Los Recursos Humanos, representa la figura de competencia más relevante que establece la diferencia entre las organizaciones, por esta razón es que el desarrollo de sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) determinan la base para lograr este propósito, cabe mencionar, que es de total importancia que la gerencia general le dé la relevancia que se merece la gestión de Recursos Humanos. Recomendamos, por lo tanto, aplicar todo este planteamiento estratégico de Recursos humanos para optimizar resultados a nivel Empresa (Macro).
- SEGUNDA:** Se recomienda contratar un profesional especialista en el área de Selección de personal. Por esto, el coordinador de recursos humanos para el cual se ha hecho todo el proceso de creación de puesto, debe tener una experiencia sólida y gran capacidad de reingeniería. Recomendamos pueda ser él, la primera persona en generar el primer contacto para futuras contrataciones.
- TERCERA:** Se recomienda contratar personal para prácticas profesionales que generen competitividad y productividad en la empresa. Esto va a impulsar la empresa a tener prospectos de puesto futuros, con experiencia en las actividades y en la empresa, principalmente.
- CUARTA:** Se recomienda que la familia, principalmente los hijos, puedan definir qué actividades tendrá cada uno y cuál es el alcance de la misma. Asimismo, entendemos que, por la experiencia heredada por el padre, sea uno de los hijos (el menor) quien tenga mayor poder dentro de esta toma decisiones puesto que, él ha pasado mayor tiempo en el control de Aceros Córdova y tiene un dominio alto sobre la industria que representa. Consideramos esto va a generar un mejor control, sin opiniones ni apegos familiares, lo cual ayudará mucho en que las decisiones tomadas por los responsables sean meramente profesionales.

- QUINTA:** Se recomienda realizar una auditoría financiera como buena práctica empresarial en la empresa para analizar la viabilidad del sistema de compensaciones y agregar sistemas de retribución.
- SEXTA:** Recomendamos se pueda implementar de manera urgente un CRM. Esto, fundado en las capacitaciones de Recursos Humanos para el tema de inteligencia comercial y marketing. Incrementar la base de datos y tener un buen seguimiento de clientes, no solo hará que la cartera aumente sino también, se fidelice. Es muy importante el tema de capacitación tanto técnica como blanda, tal como estamos proponiendo.
- SETIMA:** Realizar proyecciones de ventas e ingresos trimensuales por colaborador. Esto a largo plazo, para ver el valor que está generando las actividades de recursos humanos y cómo se ven reflejadas en los resultados de la empresa. Recomendamos que los trabajadores puedan trabajar por objetivos, con evaluaciones periódicas para ver su nivel de cumplimiento.

LISTA DE REFERENCIAS

Alacero. (2019). Recuperado el 25 de 05 de 2019, de <https://www.alacero.org/es/page/prensa/noticias/cautela-en-la-industria-acerera-latinoamericana-cae-consumo-y-producción>

Alcocer, R. (2010). Monitoreo y seguimiento del plan. Obtenido de <http://qrostapiaq.blogspot.com>

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.

Alvarado, B. (2001). Control estratégico. España: Flamenco.

Bohlander, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. España: S.A Ediciones Paraninfo.

CEPLAN. (Enero de 2013). Planeamiento estratégico. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/centro-nacional-de-planeamiento-estratégico-ceplan-de-Perú>

Chiavenato, I. (2000). Gestión de talento humano. Mexico: Mc-Graw Hill.

Chiavenato, A. (2009). *Gestión del Talento Humano*. D.F. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. D.F México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2012). Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Chinchay, M. (2011). La Administración estratégica y la productividad. Revista de la investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, 55-70.

Costa, A., Murillo, M. y Hertel, E. (02 de marzo de 2019). Plan estratégico para mejorar la gestión empresarial. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe>

Davidons, B. (febrero de 2010). Administración estratégica. Obtenido de <https://books.google.com.pe>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson.

- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. D.F México: Pearson.
- DIPRES. (2009). Guía metodológico. Obtenido de <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-22431.html>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos*. España: McGraw-Hill.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). *Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation*.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado "Aspectos conceptuales y aplicados"*. Lima: Pearson.
- El comercio. (2018). Recuperado el 20 de 05 de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-acero-peru-evolucionado-industria-noticia-461096>
- El comercio. (2019). Recuperado el 30 de 05 de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251>
- E. Porter, M. (2009-2012). *Estrategia competitiva "Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores"*. Madrid: Pirámide.
- Gamble, j., Peteraf, M., Strickland, A., & Thompson, A. (2015). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica. de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Garcia, F. (marzo de 2009). *Diseño de un plan estratégico para una empresa*. Obtenido de <https://docplayer.es>
- Gary, D., & Juarez, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Gary, D., & Ricardo, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Gestión. (2018). Recuperado el 29 de 05 de 2019, de <https://archivo.gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>

Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. . (2008). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson.

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Ma Graw Hill Interamericana.

Hintze, J. (2001). Control y evaluación de los resultados. Dialnet, 1-32.

Huamani, P. (enero de 2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>

Koontz, H. (1991). *Administración una perspectiva global*. New York: McGraw Hill.

Lorette, K. (2014). Procesos de implementación de los planes estratégicos. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacin-estrategica-4652.html>

Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México D.F.: Patria S.A. de C.V.

Jaime Barreto, H. (s.f.). *Planeamiento Estratégico Sistémico "Una herramienta eficaz para enfrentar el cambio"*. Lima: San Marcos.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de los recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.

MINCETUR. (2019). Recuperado el 28 de 05 de 2019, de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/Reporte_Comercial_Acero.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Education de México.

- Munch, L. (2006). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Pumpi, C. y Garcia, S. (1993). Estrategias empresariales, como implementación en la empresa. España: Diaz de Santos.
- Quintanilla, M. (17 de 08 de 2018). PDA Estratégico en Recursos Humanos.
- Reza, J. (2007). Evaluación de la capacitación en las organizaciones. México: Panorama.
- Robbins, S. Y Coulter, M. (2005). Administración. México: ISBN.
- Rodriguez, J. (2012). Como administrar pequeñas y grandes empresas. México: ECASA Thomson Learning.
- Rodriguez, Y. (10 de Marzo de 2013). Gestión de recursos humanos. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- R. David, F., & R. David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- Rumbo minero. (2019). Recuperado el 23 de 05 de 2019, de 2019
- Sanchez, K. (2016). Planeamiento estratégico y su relación con la gestión. Perú: Universidad Nacional Jose Faustino Sánchez Gorrion.
- Saniz, J. (2015). El plan estratégico en la práctica. Madrid: Esic.
- Semana económica. (2018). Recuperado el 18 de 05 de 2019, de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/tecnologia/255468-las-tendencias-tecnologicas-de-las-que-no-escapara-el-Perú/>
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2015). *Administration Estratégica*. México: McGraw Hill Education.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. Mexico: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Clima Laboral

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene por finalidad determinar la percepción que Ud. tiene sobre el clima organizacional y así obtener información importante en nuestra organización, por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada afirmación. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado. Conteste todas las preposiciones. No hay respuestas buenas o malas.

INFORMACIÓN GENERAL:

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

NINGUNA O NUNCA		POCO		REGULAR O ALGO		MUCHO		TODO O SIEMPRE	
1		2		3		4		5	
Nº	ITEMS	1	2	3	4	5			
1	Cada colaborador asegura su nivel de logro personal en la institución.								
2	Los objetivos de la institución son retadores.								
3	Cumplir con las tareas diarias en la institución, permite el desarrollo del personal.								
4	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.								
5	La institución promueve el desarrollo del personal.								
6	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.								
7	Existen oportunidades de progresar en la institución.								
8	La actividad en la que laboro me permite aprender y desarrollarme como persona.								
9	Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.								
10	Se reconocen los logros en la labor del colaborador.								
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución.								
12	Participa en definir los objetivos y las acciones para lograr el éxito de la organización.								
13	Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.								

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
14	El personal está comprometido con la institución.					
15	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.					
16	En la institución se hacen mejor las cosas cada día.					
17	Los Colaboradores cooperan entre sí en la institución.					
18	Cada COLABORADOR se considera factor clave para el éxito de la institución.					
19	Los servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.					
20	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
21	El jefe de área brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22	El jefe de área se interesa por el éxito de su personal.					
23	En la institución se afronta y supera los obstáculos.					
24	Los directivos de la institución promueven la capacitación que se necesita.					
25	El director escucha los planteamientos que se le hacen.					
26	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
27	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
28	Se valora los altos niveles de desempeño.					
29	El director expresa reconocimiento por los logros obtenidos.					
30	Se dispone de un sistema para el aseguramiento y control de las actividades.					
31	En su trabajo la información fluye adecuadamente.					
32	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
33	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	Se comunican los avances de otras áreas de la institución.					
36	Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
37	Existen suficientes canales de información.					
38	Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
39	Los objetivos del trabajo se informan oportunamente al personal.					
40	Se toma en cuenta la opinión de los Colaboradores en la institución.					
41	En la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
42	Existe un adecuado entorno físico de su área de trabajo.					
43	La administración provee de recursos logísticos para el trabajo a realizar.					
44	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
45	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
46	Se dispone de recursos tecnológicos que facilitan el trabajo.					
47	Se recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo.					
48	Es motivado para participar en actividades programadas.					
49	La remuneración es considerada atractiva en esta institución.					
50	La remuneración económica es muy baja en relación a la labor que realizo.					

Anexo 2: Cronograma

Actividades	Abril				May- Jun				Jul- Agos				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Idea del proyecto																				
Desarrollo del proyecto																				
Recolección de datos																				
Sistematización y elaboración del plan																				
Conclusiones y recomendaciones																				
Elaboración del informe																				

Anexo 3: Presupuesto

Código	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total		
1	<i>Recursos materiales</i>						
1.1	Papel	Paquete	2	S/.	5.00	S/.	10.00
1.2	Lapiceros	Unidad	100	S/.	1.00	S/.	100.00
1.3	Libros y revistas	Unidad	10	S/.	50.00	S/.	500.00
1.4	Plumones	Unidad	10	S/.	2.50	S/.	25.00
1.5	Fotocopias	Unidad	500	S/.	0.10	S/.	50.00
1.6	Anillados	Unidad	5	S/.	2.50	S/.	12.50
1.7	Separatas	Paquete	50	S/.	2.00	S/.	100.00
1.8	Pasajes	Paquete	1	S/.	200.00	S/.	200.00
1.9	Permisos	unidad	5	S/.	5.00	S/.	25.00
1.1.	Alimentación	día	30	S/.	10.00	S/.	300.00
2	<i>Recursos tecnológicos</i>						
2.1	Internet	mes	1	S/.	120.00	S/.	120.00
2.2	Teléfono móvil	mes	1	S/.	50.00	S/.	50.00
2.3	Cámara	día	2	S/.	100.00	S/.	200.00
2.4	Laptop (depreciación)	mes	6	S/.	30.00	S/.	180.00
2.5	Aplicaciones	unidad	5	S/.	25.00	S/.	125.00
3	<i>Recursos Humanos</i>						
3.1	Ayudante	mes	1	S/.	550.00	S/.	550.00
4	<i>Otros</i>						
4.1	Servicio de luz	mes	6	S/.	25.00	S/.	150.00
4.2	Otros gastos	mes	1	S/.	100.00	S/.	100.00
4.3	Tesista	unidad	2	S/.	890.00	S/.	1780.00
	TOTAL					S/.	2677.00

Anexo 4: Símbolos

Símbolo	Descripción
\bar{X}	Media
F	Frecuencia absoluta
F	Frecuencia absoluta acumulada
H	Frecuencia relativa
H	Frecuencia relativa acumulada
N	Tamaño de la Muestra
N	Tamaño de la Población

Anexo 5: Tabla de sistematización de datos

	CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL																																																				
Pregunta	Autorrealización										Involucramiento laboral										Supervisión										Comunicación										Condiciones laborales												
	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	2	7	17	12	22	27	32	37	42	47	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50			
Persona	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3		
3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4		
5	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3		
6	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4		
7	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
8	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4			
9	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5				
10	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3			
11	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2			
12	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5		
13	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1		
14	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4		

Anexo 6: Contrato Temporal por Incremento de Actividad

CONTRATO TEMPORAL POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD

Se hace constar al través del presente documento el contrato laboral por acrecentamiento de acciones que avalan, de una parte, SUCESION INDIVISA CORDOVA ZARAUZ ENRIQUE CESAR OCTAVIO, con RUC N° 10293950615, domiciliado en PJ. FERRE NRO. 211 AREQUIPA - AREQUIPA - MIRAFLORES, estrictamente representado por su Gerente General Sr. Cesar Córdova Zarauz, identificado con D.N.I. N° 29395061, de acuerdo al poder inscrito en la ficha 1052853 del Registro Sunarp de la región Arequipa, a quien en adelante se denominará EL EMPLEADOR; y de la otra parte Juan Augusto Ocharán Mejía, identificado con D.N.I. N° 29635681, con domicilio en Urb. Alvarez Thomas K-8 Paucarpata, a quien posteriormente se denominará EL COLABORADOR; bajo los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES:

PRIMERA.- EL EMPLEADOR es una persona jurídica de derecho privado conformada en torno al régimen de la sociedad privada, que tiene como actividad primordial la fabricación de productos de Acero.

SEGUNDA. – En el contexto de su objeto social la organización ha ampliado sus procedimientos debido al incremento de actividad para la atención del contrato N° 19528 con el Ministerio de Vivienda del Perú, para el cual su objetivo se hace indispensable contratar personal apto a término establecido, al resguardo de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

OBJETO DEL CONTRATO

TERCERA.- Por lo establecido en la presente cláusula, EL EMPLEADOR contrata de forma transitoria los servicios individuales de EL COLABORADOR, los cuales este desarrollará a plazo fijo y bajo acatamiento en virtud del pago acordado en la cláusula sexta. Esta contratación se efectúa de aprobación con lo plantado en el artículo 57 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. 003-97-TR).

PRESTACIÓN DE SERVICIOS

CUARTA.- EL COLABORADOR efectuara sus funciones en el puesto de Fresador; sin embargo, EL EMPLEADOR está acreditado para realizar transformaciones prudentes en virtud a la capacidad y competitividad de EL COLABORADOR y a las exigencias y obligaciones de la misma, sin que estos cambios simbolicen quebranto de categoría y/o pago. Es comprendido que la prestación de servicios se deberá realizar de forma individual, no pudiendo EL COLABORADOR ser sustituido ni socorrido por otra persona.

JORNADA DE TRABAJO

QUINTA.- Las fracciones establecen que la jornada laboral de EL COLABORADOR se dará, de lunes a viernes 8:30 am a 6:00 pm, con 45 minutos de refrigerio que será entre 13:15 a 14:00 que no es contada para efectos de la mencionada jornada y los sábados desde las 8:30 hasta las 13:30. En uso de su poder de director, EL EMPLEADOR está acreditado a realizar transformaciones sensatas en la jornada laboral, en torno a las demandas operativas cumpliendo el máximo legal de 48 horas semanales, sin que este cambio signifique quebranto en categorías y remuneraciones.

REMUNERACIÓN

SEXTA. - EL COLABORADOR Como contraprestación por sus servicios un pago elevado a S/1200.00 nuevos soles (Mil Setecientos y 00/100 nuevos soles) de manera mensual, durante el tiempo que permaneció en el puesto laboral. Los implicados acuerdan que el pago determinado en el párrafo anterior, se cancelara en dos fracciones de periodicidad quincenal, en la igualdad del 50% de la cancelación en cada pago.

La ausencia injustificada por parte de EL COLABORADOR incide en la pérdida del pago equivalente al tiempo que duro esa ausencia, sin menoscabo de la acción de la autoridad disciplinaria única de EL EMPLEADOR anunciadas en la legislación laboral y reglas internas de la institución.

DURACIÓN DEL CONTRATO

SÉTIMA:- El término del siguiente contrato es de 01 año el cual inicia a la firma del presente contrato, siendo la fecha de vencimiento el 31 de julio del 2020 vencido, que finalizara ineludiblemente, salvo la prórroga o renovación manifiesta que se indica en la cláusula octava.

OCTAVA. - Las partes pueden conseguir prorrogar o renovar el siguiente contrato hasta obtener el máximo legal de 3 años previsto en el artículo 57 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. 003-97-TR).

PERÍODO DE PRUEBA

NOVENA. - EL COLABORADOR Se encontrará ajustado a tres meses del tiempo de prueba, de acuerdo con lo -estipulado en los artículos 10° y 75° del D.S. 003-97-TR. De darse una renovación de contrato no se estipulará otro tiempo de prueba, a menos que el trabajo realizado sea cuantitativo y evidentemente diferente a los principios establecidos en el contrato, en virtud a lo que manifiesta el artículo 84° del Reglamento de la Ley de Formato del Empleo (D.S. 001-96-TR)

OBLIGACIONES DE EL COLABORADOR

DÉCIMA. - EL COLABORADOR se compromete a ejecutar sus responsabilidades con rectitud y eficiencia, empleando para este propósito toda su experiencia y capacidad, vigilando por los intereses de EL EMPLEADOR. Además, debe realizar roles únicos de su cargo con toda la diligencia.

EL COLABORADOR se compromete, de la misma manera a sostener en discreción toda información que alcance a su conocimiento en virtud a las transacciones de EL EMPLEADOR, sus accionistas y clientes. Esta responsabilidad existirá aun después de culminar la relación laboral y su inobservancia produce la adecuada obligación por daños y perjuicio, sin deterioro del seguimiento penal por delito previamente establecido en el artículo 165 del Código Penal.

OBLIGACIONES DE EL EMPLEADOR

DÉCIMO PRIMERA. - Aunado a sus responsabilidades reglamentarias, EL EMPLEADOR estará comprometido a ofrecer las autorizaciones que se consideren indispensables para el adiestramiento o reajuste de conocimiento por parte de EL COLABORADOR, hasta un máximo de 5 horas por semana aproximadamente, esto se debe a que pueden ser rescatadas las autorizaciones fuera de la jornada diaria de trabajo. EL EMPLEADOR podrá exonerar a EL COLABORADOR del rescate citado, así como adjudicarse de manera parcial o total el pago del adiestramiento o reajuste.

COMUNICACIÓN A LA AUTORIDAD

DÉCIMO SEGUNDA. - Este contrato será llevado ante el conocimiento del Ministerio de Trabajo y Promoción Social durante los quince (15) días naturales consecutivos a su inscripción, para su debido registro.

DOMICILIO:

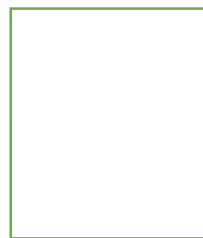
DÉCIMO TERCERA. -. Las partes indicadas con sus direcciones evidenciadas en las introducciones que se encuentra en el contrato, por lo que se estimaran validas todas los avisos y edictos orientados a estas con implicancia del ejercicio del siguiente contrato. En cambio, de domicilio de cualquiera de los implicados tendrá validez desde la fecha de comunicación del cambio realizado a la otra parte implicada, por cualquier método escrito. En señal de acuerdo entre los implicados se suscribe el presente documento en la ciudad de Arequipa a los 30 días del mes de octubre de 2019.

EL EMPLEADOR



Huella

EL COLABORADOR



Huella

CAPITULO I

GENERALIDADES

ARTICULO 1

El presente Reglamento Interno de Trabajo plantea un conglomerado de reglas indispensables que rigen la función y la conducta laboral de los empleados, favoreciendo, sosteniendo y promoviendo las buenas interacciones entre estos y la organización por medio de una adecuada ejecución los derechos y deberes que las respectivas leyes y normas del siguiente reglamento establece. Aquí

ARTICULO 2

Las relaciones laborales en ACEROS CORDOVA, en adelante LA EMPRESA, se enfocan, primeramente, en un ambiente de agudeza, fraternidad y cooperación que se debe evidenciar en los empleados de todas las áreas. Por lo que las normas establecidas en el siguiente Reglamento Interno de Trabajo llegan a todos los empleados sin hacer diferencia de nivel, así como a todos los integrantes de la organización de servicio manifestado en esta.

ARTICULO 3

Todos los empleados están obligados a conocer el contenido enunciado en el Reglamento Interno de Trabajo y tener

Todos los empleados tienen el compromiso de conocer el contenido del presente Reglamento Interno de Trabajo y contar continuamente con una copia de este, su desconocimiento no exceptúa al empleado de no cumplir con este. El caso de que sea extraviada la copia, el empleado deberá pedir la entrega de una nueva, el cual debe ser entregado de manera rápida, de acuerdo con lo enunciado en la normativa vigente.

ARTICULO 4

El presente reglamento interno laboral puede ser cambiado en el momento que lo requiera el crecimiento de la empresa o las disposiciones legales actuales que sean aplicativas. Cualquier

cambio en el reglamento interno laboral será llevado a conocimiento de los empleados de la empresa.

ARTICULO 5

Todas las normas presentes en el siguiente Reglamento interno de Trabajo tendrán rango enumerativo, más no restrictivo. Por lo que las realidades no desarrolladas en este, serán resueltas por LA EMPRESA en virtud a su función directiva, con ajuste a lo que demande las prácticas legales actuales.

CAPITULO II

ADMISION DE LOS COLABORADORES

ARTICULO 6

La contratación de los sujetos en función de empleador, se encuentra ajustada a las demandas de la empresa y a la previa escogencia de los mismos a través de la dirección de recursos humanos. La empresa escoge la clase de contrato en virtud a lo solicitado por esta. El sistema de escogencia avala que todos los aspirantes tengan la misma oportunidad de optar al puesto, eliminando cualquier obstáculo de exclusión directa o indirecta, estableciendo los principios de igualdad.

ARTICULO 7

Contratar a los empleados que necesite para el normal y correcto ejercicio de sus acciones, de acuerdo con las circunstancias señaladas a continuación:

- i) Contrato laboral a término indefinido.
- ii) Contrato laboral de persona a particularidad.

En ambas realidades el contratado estará sujeto a la conformidad de las autoridades administrativas de trabajo en virtud con lo establecido por la normativa legal.

ARTICULO 8

Para unir a la labor de LA EMPRESA, el aspirante escogido tendrá que:

- a) Aprobar el sistema de escogencia establecido.
- b) Contar con la mayoría de edad (18 años en adelante)
- c) Presentar los siguientes documentos:
 - * Ficha de datos personales.
 - * Copia de su D.N.I. ó Carnet de Extranjería.
 - * Datos previsionales (ONP o AFP)
 - * Ol foto tamaño carnet.
 - * Copia de partida de matrimonio (cuando corresponda).
 - * Copia de partida de nacimiento de hijos (cuando corresponda)
 - * Copia de Certificados de Trabajo anteriores.
 - * Certificado de ingresos y retenciones (cuando corresponda)
 - * Copia de Titulo, grados, diplomas o certificados de estudios.
 - * Certificado de antecedentes policiales.
 - * Certificado de antecedentes penales.
 - * Copia de formato de número de cuenta bancaria para depósito de haberes.

ARTICULO 09

La institución resguarda el derecho de someter al solicitante o empleado a estudio médicos ocupacionales (costos que serán pagados por la empresa). Si el solicitante o empleado se negase a efectuarse los estudios médicos ocupacionales establecido por la normativa de seguridad y salud ocupacional, así como la ordenanza interna de seguridad, esto se podrá considerar causa de suspensión o despido y se disolverá el contrato.

ARTICULO 10

La institución se guarda el derecho de fijar la gratificación monetaria y ventajas anexas que se consideren convenientes, de acuerdo con la clasificación del aspirante.

CAPITULO III

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

ARTICULO 11

En el ejercicio de LA EMPRESA, algunas de las facultades de esta son:

- a) Establecer la organización general, además dirigir o transformar de forma unilateral el reglamento interno de trabajo dentro del margen admitido por el basamento legal.
- b) Celebrar contratos laborales por tiempo indefinido, ajustado a particularidades y a tiempo parcial, sin ninguna limitante.
- c) Tratar con el empleado la ampliación del tiempo de prueba.
- d) Establecer la capacidad o potencialidad de cada empleado para tomar un puesto y determina la función que se le establezca, valorar sus aportes y decidir en función de estos su cambio de nivel, fortalecer sus pagos y brindarle cualquier medio de retribución o motivación que crea que es conveniente y que se encuentre establecido por la ley.
- e) Rotar o cambiar a un empleado de un lugar a otro, de un área a otra, de una sede a otra, de una función a otra, de un turno a otro y en general varias funciones del empleado en virtud a las necesidades de la empresa, de acuerdo con las limitantes establecidas por la ley.
- f) Crear descripciones de los roles y obligaciones de cada uno de los puestos de trabajo, identificar el nombre de puesto más adecuado, logrando realizar cambios cuando le sea conveniente, sin intervenir en la categoría o pago del empleado, salvo pacto en contrario.
- g) Establecer los horarios y turnos de la jornada laboral en función de las demandas de transacciones y de mayor y optima producción, de acuerdo con los imites establecidos por la ley.
- h) Acordar horas extra de la jornada laboral de acuerdo con los límites estimados por la ley.
- j) Establecer la alternativa de descanso semanal y temporadas vacacionales.
- i) Pausar el contrato laboral como amonestación disciplinaria del empleado.

- j) Despedir al empleado en los temas y modalidades enunciados por ley.
- k) Dar permisos y Licencias con plena justificación razonable.
- l) Designar a sus representantes en los sujetos que crean beneficios, así como identificar su clase y facultades.
- m) Reguardar sus intereses y resguardar al personal, a través de la implementación de seguridad de seguridad que se crean precisas.
- n) Planear, estructurar, orientar, manejar, aumentar y limitar sus transacciones administrativas, productivas y/o comerciales, dentro de sus beneficios, sin que estos incidan en los derechos de los empleados, enunciados por ley.
- o) Enunciar y establecer normas, instrucciones, políticas y estatutos que rijan la labor en la institución con el propósito de guardar el orden, fortalecer la productividad, la eficiencia y eficacia, además de avalar la seguridad en las áreas de trabajo.
- p) Contar con el uso de los bienes de la empresa, como: materias primas, equipos, maquinarias e instalaciones, en el modo y forma que estime provechoso para su labor.
- q) Cualquier otra que se considere indispensable para el correcto funcionamiento administrativo, de producción y comercialización de empresa.

ARTICULO 12

Son obligaciones de LA EMPRESA:

- a) Cumplir y vigilar por el cumplimiento de las normas legales vigentes, en el Reglamento Interno de Trabajo, normas de carácter interno y normas legales vigentes en el ámbito de seguridad e higiene.
- b) Gestionar a los empleados el suministro de los materiales de resguardo para accidentes laborales y enfermedades laborales en función a su seguridad y salud.
- c) Tratar la ejecución y el ejercicio del empleo, en armonía con los principios de la institución.

d) Ofrecer una correcta vigilancia, sustentada en el respeto a las personas y dignidad de esta, independientemente de su condición.

e) Brindar al empleado los factores y herramientas indispensables para el ejercicio de su labor.

f) Vigilar las labores e indicar propósitos adecuados que puedan hacerles frente a los resultados, con la finalidad de valorar la eficiencia, calidad, cantidad y alternativa.

g) Sostener las condiciones de respeto entre los empleados y amonestar a aquellos en caso de hostigamiento sexual, sin tener en cuenta en grado o categoría de empleo o sexo. Para esto se distribuirá información indispensable acerca de políticas y normas. Aunado a esto, en este caso, la empresa determinara las acciones que crea necesarias para que cese el hostigamiento sexual, así determinar las medidas que establezca la ley.

h) Ofrecer beneficios sociales y otros derechos que se encuentre establecidos en la normativa legal vigente acerca del área.

CAPITULO IV

DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS COLABORADORES

ARTICULO 13

Son derechos de los Colaboradores de LA EMPRESA los siguientes:

- a) Demandar que la empresa cumpla con todas las normas legales y acuerdos actuales.
- b) A la estabilidad laboral en virtud de la normativa legal y administrativa vigente.
- c) Apremiar por labor realizada, la gratificación y bonificación que corresponda en torno a la normativa legal vigente e institucional.
- d) Mantener al empleado informado de las decisiones que incidan en sus condiciones laborales.
- e) Tener las condiciones mínimas necesarias de seguridad y en el trabajo, en virtud a los estatutos laborales vigentes.
- f) Plantear por medio de los canales de comunicación planteados por la institución, los enunciados e iniciativas que incidan en el fortalecimiento de la eficiencia y producción del lugar de trabajo.
- g) Ser evaluado periódicamente de acuerdo a su desempeño laboral y ser tomado en cuenta para cargos de más jerarquía si se diera el caso.
- h) Ajustarse al descanso por año de (30) días de vacaciones pagas, en función al rol vacacional que establece la Gerencia de Recursos Humanos en Virtud a la normativa legal vigente.
- i) Depósito oportuno de su Compensación por el Tiempo de Servicios (CTS), de acuerdo con las descripciones específicas presentes en los estatutos.
- j) Al descanso semanal pagado y en días feriados, en función a lo establecido a la normativa legal vigente.
- k) Emplear las licencias y permisos por motivos justificables.
- l) A ejercer su derecho de defensa y brindar sus pruebas de descargo, en caso de que se le considere como una falta grave.
- m) Poner término a su contrato laboral con las restricciones que demanda la ley.
- n) Todas las ventajas laborales que la ley demanda a los empleadores.

ARTICULO 14

Son obligaciones de los colaboradores de La Empresa los siguientes:

a) Respetar y cumplir las disposiciones legales y/o convencionales, lo establecido por leyes y convenciones, pautas planteadas en el siguiente Reglamento Interno de Trabajo, además de todas las normas de carácter interno que puedan ser establecidas por LA EMPRESA en virtud a su función directiva

b) Cumplir con los roles asociados a la función que realiza, con horades, lealtad, dedicación y eficacia, además de cumplir las directrices emanadas de la alta gerencia para la adecuada ejecución de sus roles, para los cuales fueron empleados, evidenciando una conducta adecuada durante el cumplimiento del ejercicio.

c) Efectuar y respetar las normativas que los directivos de seguridad puedan establecer, en virtud de sus acciones realizadas.

d) Guardar total discreción acerca de acciones, temas, administración y expedientes, que sean de naturaleza confidenciales para la organización.

e) Visualizar cuidadosamente cada norma de seguridad para un correcto manejo de los equipos y materiales de trabajo, cumpliendo con lo establecido en las normas de seguridad y salud laboral.

f) Resguardar y emplear de forma adecuada los instrumentos de la labor que realiza, mercadería, instrumentos, dispositivo, entre otros, que se les pudiera brindar para para la ejecución de sus labores, de tal forma los empleados se responsabilizaran en caso de pérdida o deterioro de bienes que son patrimonio de la institución, o de aquellos bienes que no son patrimonio de la institución pero que se encuentran bajo su resguardo, menos en los caso en que el deterioro de los mismos se deba al uso normal de estos.

g) Cumplir oportunamente con el horario acordado, registrando de manera individual la entrada y salida.

h) Argumentar y confirmar a la Gerencia de Recursos Humanos y por consiguiente a su líder inmediato, los motivos que pudieron originar su ausencia o retraso laboral, sin que le sea requerida.

i) Requerir a la persona encargada y de manera escrita la autorización de salida de cualquier bien propiedad de la institución, en caso de que algún empleado lo requiera.

j) Someterse a estudios médicos periódicamente en las condiciones que establezca LA EMPRESA.

k) Informar dentro de las 48 horas, a través de una autorización a la Gerencia de Recursos humanos o instancia similar, si surge algún cambio de información de tipo personal (número telefónico, estado civil, domicilio, nacimiento o muerte de familiares cercanos), que le dieron a LA EMPRESA al momento de firmar el contrato.

l) Presentarse en su sitio de labores adecuadamente vestidos y presentando una adecuada conducta en el transcurso de la jornada laboral, vigilando en todo momento por la buena imagen de la empresa, si el empleado posee uniforme, debe llevarlo a adecuadamente presentable.

m) Si el personal de turno, tuviera que cumplir de forma rigurosa y oportuna la entrega del puesto a una persona que lo releve, el mismo se perfeccionara en su sitio laboral.

n) Devolver a LA EMPRESA el costo de los bienes que teniendo bajos su poder se extraviaron o malograron por negligencia o abandono, lo cual debe ser oportunamente comprobado.

o) Participar de forma activa en cada uno de los planes de seguridad que promueva la institución, siendo esta un elemento determinante para prevenir peligros y accidentes.

p) Asistir a todos los talleres de formación y adiestramientos, impartidos por la empresa.

ARTICULO 15

Se encuentra terminante prohibido a los Colaboradores:

a) Dedicarse durante su labor a atender asuntos de índole personal y otros que no se encuentren relacionados con las funciones laborales para las cuales fue contratado.

b) Dejar su lugar de trabajo sin permiso o conocimiento del jefe inmediato, variar su función, método laboral u otros por su propia determinación y responsabilidad.

c) Hacer respetar su posición de empleado de LA EMPRESA para adquirir distintos beneficios ante las demás personas.

d) Realizar afirmaciones o manifestaciones acerca de temas asociados a LA EMPRESA por medio de distintos medios comunicativos, a menos que estos sean autorizados de forma escrita por LA EMPRESA.

e) Introducir bebidas alcohólicas, cigarros u otro tipo de sustancias ilegales en los sitios y/o infraestructura de LA EMPRESA.

f) Apersonarse durante la jornada laboral o cumplir sus funciones bajo efectos del alcohol u otras sustancias que interfieran en su conducta.

g) Ir en contra de la moral y las buenas costumbres, del correcto funcionamiento del desarrollo de acciones de LA EMPRESA.

CAPITULO V

JORNADAS DE TRABAJO Y ASISTENCIA

ARTICULO 16

Es función de LA EMPRESA, establecer la duración del turno de trabajo, de los turnos y horarios en los cuales ésta deberá cumplirse, además de la manera y la forma de la función de labor que realiza, dentro de los juicios de racionalidad, teniendo presente las exigencias del área laboral.

La jornada de trabajo se establece teniendo puntualizando las limitaciones establecidas en la ley. Los empleados se encuentran en la obligación de respetar y cumplir la jornada laboral y el horario establecido por LA EMPRESA.

El retardo para el ingreso es de 5 minutos como máximo, a la entrada de la jornada y al ingreso del refrigerio, después de este lapso se considerará tardanza.

ARTICULO 17

Sera considerado labores sobretiempo a las horas verdaderas y ciertamente trabajadas, precedente a la autorización de la dirección a cargo, que sobrepasen el horario plantado por la organización.

ARTICULO 18

En trabajo en sobretiempo es facultativo, para la empresa que la brinda y el empleado que la efectúa, menos aquellos casos tácticos donde la empresa crea indispensable la prosecución del negocio.

ARTICULO 19

El trabajo en sobretiempo también puede ser compensado con tiempo libre, de acuerdo al acuerdo entre las partes.

ARTICULO 20

LA EMPRESA, para temas de manejo de asistencia y horario, ha implementado acciones y mecanismos que ayudan al monitoreo de estos, por lo que los lugares de trabajo, los empleados deben hacer reconocimiento de su entrada y salida de forma oportuna en el libro de asistencia.

ARTICULO 21

Se encuentra totalmente prohibido la asistencia de otro empleado, puesto se considera una falta grave.

ARTICULO 22

El manejo de asistencia y puntualidad, será realizada de forma directa por las autoridades a cargo, a través de la visualización, de la afluencia y permanencia de los empleados bajo su mando durante la jornada laboral, siendo este el encargado de informa área de recursos humanos el manejo realizado.

ARTICULO 23

La hora de refrigerio no se toma en cuenta como jornada laboral. Los Colaboradores tendrán un tiempo adecuado (no menor a los 45 minutos) para su debido refrigerio, este tiempo será determinado por los directores en virtud a las exigencias de la zona

ARTICULO 24

Los empleados harán uso derecho de refrigerio en el horario acordado, por lo que deben hacer registro de la entrada y salida de este. LA EMPRESA tiene la potestad de determinar otras formas de control que crea indispensables.

ARTICULO 25

Todos los Colaboradores poseerán el derecho a tener un día a la semana de descanso (día domingo de cada semana), en casos de que se realicen jornadas laborales los días domingos o festivos, la institución establecerá el día que sustituirá el referido descanso.

ARTICULO 26

Del efecto que lo produzca, deberá ser notificado oportunamente a la persona a cargo y notificara a la dirección de recursos humanos en caso de que se tomen medidas que les sean pertinentes, sin que ellos demuestren la ausencia.

ARTICULO 27

El discernimiento de una ausencia no tendrá efecto para conocer si el empleado posee o no el derecho de vislumbrar su pago, sino también para la sistematización del record vacacional y los beneficios que establezca la ley.

CAPITULO VI

LICENCIAS Y PERMISOS

ARTICULO 28

La aprobación de permisos y/o licencias por razones individuales en función de LA EMPRESA su autorización ajustada a las exigencias de la labor y a los obstáculos que se hayan determinado.

ARTICULO 29

La aprobación de licencias es función de la Administración y para su autorización se tendrán presente las reglas internas determinadas para cada situación, en presente documento, los estatutos y la legislación laboral actual.

ARTICULO 30

La autorización por citación manifiesta del mando judicial, militar o policial, cuando sea necesario, está ajustada a la acreditación por el empleado de requerimiento o notificación con el texto oficial adecuado, establecido en términos de concurrencia más el término de la distancia.

ARTICULO 31

En las situaciones de reposo médico emitido por ESSALUD, se pedirá obligatoriamente la constancia correcta, esto porque la misma debe ser llevada al área de Recursos Humanos, en un plazo determinado de 24 horas.

ARTICULO 32

El empleado que no brinde el Certificado Médico, cuando regrese de su ausencia se le considerara este como falta y serán efectuados los descuentos del caso, sin daños de las normas disciplinarias por esta situación.

CAPITULO VII

REMUNERACIONES

ARTICULO 33

La cancelación de las gratificaciones a los empleados se realizará el ultimo día útil de cada mes, a través del pago a cuenta bancaria de cada uno de los empleados o en efectivo en las oficinas que correspondan, para lo cual deberán presentar su documento de identificación y su firma de conformidad en la copia de LA EMPRESA.

ARTICULO 34

Los reclamos relacionados con las gratificaciones abonadas se efectuarán dentro de la siguiente semana, en la cual se realizó la cancelación, ante la dirección de Recursos Humanos o quien cumpla esta función dentro de la organización.

ARTICULO 35

En caso de que un empleado cambie su lugar de trabajo a un lugar que tenga distintas obligaciones y otros estatutos laborales, se procederá a realizar otro contrato laboral, donde se permitirá cambiar los acuerdos de pago y estas serán acordadas por el empleado.

CAPITULO VIII

VACACIONES

Todos los empleados tienen derecho a 30 días de descanso vacacional pagado luego de laboral durante un año, precedente al cumplimiento de los requerimientos enunciados en la normativa. La jefatura inmediata debe presentar al área de Recursos Humanos, estipulando para esto un lapso hasta el 30 de enero de cada año, la programación de vacaciones del personal a su cargo.

De haber modificaciones ya sea por parte del colaborador (debidamente sustentado) o por parte de la empresa (previo acuerdo con el colaborador), esto debe ser informado al área de Recursos Humanos por lo menos con 15 días de anticipación.

ARTICULO 36

Las vacaciones serán efectivas en virtud al establecido por la función vacacional que LA EMPRESA realice al año.

ARTICULO 37

Cada empleado debe hacer uso de sus derechos vacacionales durante el año, subsiguendo el cumplimiento anual de la asistencia. LA EMPRESA deberá respetar oportunamente el goce de vacaciones del empleado y el cronograma establecido en la función anual de vacaciones, menos en aquellos casos que se produzcan debido a las exigencias de los empleados.

La fecha determinada en la función vacacional podrá ser transformada por la EMPRESA cuando se evidencien factores que influyan en esta.

ARTICULO 38

De preferencia, la transformación de la función anual vacacional debe ser determinado con antelación de al menos 15 días a la fecha que se debe hacer evidente el descanso vacacional, en función del que LA EMPRESA y el empleado establezcan las previsiones del caso. LA EMPRESA, cumpliendo correctamente con la normativa legal vigente y siempre y cuando realice acuerdos con el empleado, se resguarda el derecho de convertir.

ARTICULO 39

LA EMPRESA se reserva el derecho de brindar vacaciones en colectivo, los empleados de una o diferentes áreas, cuando la demanda de la administración ejecutiva lo exija, sin más obstáculos que los establecidos por la normativa legal.

ARTICULO 40

Los empleados que tengan bajos su responsabilidad, utensilios, dispositivos, útiles, mobiliario, enseres, documentos, expedientes, entre otros, y se encuentre pronto a irse de vacaciones, deberá hacer entrega de estos a quien lo vaya a reemplazar en su ausencia y a su jefe inmediato, previo inventario y otorgamiento del documento de entrega de cargo, antes de que este haga uso de su derecho vacacional.

CAPITULO IX

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO LA EMPRESA

ARTICULO 41

En obediencia de la Ley N° 29783 y el D.S. N° 009-2005-TR y en virtud con la función que desempeña, tendrá la oportunidad de adoptar las medidas de seguridad ocupacionales adecuadas, con la finalidad de resguardar su vida, salud y seguridad de los empleados, así como del medio ambiente y de otros sujetos.

El empleado deberá acatar los estatutos y medidas de seguridad e higiene previamente enunciados, además deberá cumplir con las establecidas por el reglamento de seguridad de LA EMPRESA, siendo merecedor de amonestaciones aquellos que las incumplan o exponga su vida o la vida de los demás a riesgos, así como la seguridad de la infraestructura.

Al momento de realizar el desempeño de su función, todo empleado se encuentra en la obligación de:

Resguardarse a sí mismo y a los otros sujetos que laboran en la institución, contra todo tipo de accidentes, o apoyar a conservar de manera constantes libres las zonas de entrada y salida de la infraestructura, o notificar de manera oportuna a su jefe inmediato cualquier accidente de trabajo que se presente, con la finalidad de que se le den los primeros auxilios y efectuar las normas de prevención correctas.

Utilizar y resguarda responsablemente los dispositivos de seguridad e instrumentos de protección que le brinde la empresa, además del uniforme y otros dispositivos que le de la empresa para su labor. Se encuentra prohibido el uso de otros que no se encuentren autorizados por la empresa.

Participar en las socializaciones y prácticas que realice la empresa en función de capacitar a los empleados para casos de emergencia durante el turno laboral. Constatar el buen estado de los dispositivos, instrumentos y maquinarias brindas por la empresa para efectuar sus labores dentro de estas, notificar a su superior inmediato acerca de irregularidades, fallas o defectos que sea hayan visualizado.

CAPITULO X

REGIMEN DICIPLINARIO

ARTICULO 42

Las amonestaciones disciplinarias que se apliquen por parte de la empresa tienen como objetivo, que el empleado transforme su comportamiento, menos ciertos casos en que la falta que se cometa se ha determinada como grave, amonestándolo con la remoción del cargo.

ARTICULO 43

Para el mantenimiento de la disciplina se precisa, y es obligatorio que los empleados conozcan de la normativa que establece el siguiente Reglamento Interno de Trabajo.

El empleado no podrá alegar, unas ves suspendido del cargo el desconocimiento de la normativa. Las personas a cargo deben estar en continua interacción con los empleados que maneja, a los cuales debe orientar continuamente hacia una adecuada conducta laboral e individual, para prevenir el surgimiento de comportamientos indisciplinados y den paso a la aplicación de medidas disciplinarias.

En virtud con la supervisión de la relación laboral, LA EMPRESA podría emplear estatutos disciplinarios que determine el reglamento y aquellas que establezca la normativa legal.

ARTICULO 44

Los empleados están en la responsabilidad de recepcionar y firmar el control de expedientes que les entreguen, dejando a su conocimiento la ejecución de establecidas normas disciplinarias. Si es negativo, la entrega de expediente se realizará por conducto notorio en la dirección que el empleado allá brindado en su ficha personal de ingreso.

ARTICULO 45

Es asunto de la Administración de Recursos Humanos, proceder en virtud a la fuente y criterios administrativos de las medidas disciplinarias con el objetivo de proteger la relación indispensable en sus ejecuciones.

ARTICULO 46

Las amonestaciones disciplinarias que la empresa efectué serán mencionadas a continuación: amonestación verbal o escrita, suspensión, las cuales serán implicadas en función de la gravedad de las faltas cometidas. La categoría antigüedad y antecedentes disciplinarios del empleado, para lo cual la administración de Recursos Humanos realizará y hará de discernimiento de los empleados las directrices relacionadas a las sanciones disciplinarias.

CAPITULO XI

EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

LA EMPRESA mantiene el derecho de efectuar una valoración de desempeño anual, para lo cual el COLABORADOR, debe someterse al proceso de modo de favorecer a los propósitos de la empresa.

La calificación sobresaliente de Desempeño, dará lugar a un premio de parte de la empresa, la cual se dará de acuerdo a las posibilidades de la misma. Que puede ser remunerativa o no remunerativa.

CAPITULO XII

CAPACITACIONES

LA EMPRESA está obligada a realizar un programa de capacitaciones anuales, de acuerdo a las necesidades de los puestos, previa aprobación de Gerencia general.

Todos los Colaboradores tienen derecho por lo menos a una capacitación anual, que aporte tanto a su desarrollo personal, como a las labores que realiza en la empresa.

Todos los Colaboradores tienen la obligación de ir a las capacitaciones en el contexto de Seguridad y Salud laboral, realizados por la empresa, su no cumplimiento dará lugar a sanciones que determine el área de Recursos Humanos.

CAPITULO XIII

GESTION DEL TALENTO

LA EMPRESA mantiene el derecho de seleccionar a personal idóneo, en función a la valoración de desempeño, del desenvolvimiento habitual y del índice de compromiso de los Colaboradores, para implementar planes de sucesión.

Anexo 8: Perfiles de Puestos

ACEROS CORDOVA	PERFIL DE PUESTO		Página 1/2
			P-COORH
	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS		Versión 01
			Uso Interno
OBJETIVO			
El Coordinador de Recursos Humanos es responsable de promover y desarrollar integralmente el potencial humano, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de Aceros Córdoba, en función de los valores y cultura organizacional de la Empresa, estimulando el talento, la creatividad, el orgullo de pertenencia, el trabajo en Equipo y elevando el nivel de vida de los colaboradores, en un contexto de mejora continua y búsqueda de la excelencia organizacional.			
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN	Formación Profesional Título universitario o Bachiller universitario con Maestría, en Administración, Relaciones Industriales, Derecho, Psicología, Ingeniería Industrial o carreras afines.		
EXPERIENCIA	Experiencia 03 años en áreas de Recursos Humanos, dos (02) de los cuales deberán ser en roles de jefatura, coordinación, analista sénior de Recursos Humanos.		
DESEABLE			
Especialización Administración de Recursos Humanos, o Gestión del Potencial Humano, o Dirección Estratégica, o Derecho Laboral, Sistemas de Gestión de la Calidad o afines.			
COMPETENCIAS			
1. Liderazgo para el cambio 2. Pensamiento estratégico 3. Trabajo en equipo 4. Compromiso y ética 5. Capacidad de Planificación y Organización 6. Excelentes Relaciones interpersonales. 7. Capacidad de Análisis y Solución de conflictos.			

ACEROS CORDOVA	PERFIL DE PUESTO	Página 1/2
		P-SST
	ENCARGADO DE SST	Versión 01
		Uso Interno
OBJETIVO		
Planificar, organizar y dirigir todas las actividades de control de riesgo operacional, velar por la correcta aplicación de las normas exigidas por el estado acerca de seguridad y salud en el trabajo.		
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO		
FORMACIÓN	Bachiller en Ing. Industrial, Ing. De Seguridad o técnico en Seguridad y Salud en el trabajo. Con alto conocimiento de Legislación de seguridad Industrial.	
EXPERIENCIA	Experiencia 1/2 año en puestos similares, en empresa metalmecánica.	
DESEABLE		
Conocimiento y experiencia en Análisis de Incidentes Seguridad		
COMPETENCIAS		
1. Liderazgo para el cambio 2. Comunicación Eficaz 3. Trabajo en equipo 4. Inteligencia emocional 5. Capacidad de Planificación y Organización 6.Flexibilidad. 7. Generación de resultados.		

ACEROS CORDOVA	PERFIL DE PUESTO		Página 1/2
			P-OP PROD
	OPERARIO DE PRODUCCION		Versión 01
			Uso Interno
OBJETIVO			
Elaboración y producción de los productos encargado, bajo las especificación y dirección de la jefatura encargada, manteniendo el orden, limpieza, seguridad y salud en el trabajo.			
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN	Técnico en mecánica de producción, soldadura, fresado y/o afines.		
EXPERIENCIA	Experiencia mínima 01 en el puesto.		
DESEABLE			
Homologación 3G en adelante.			
COMPETENCIAS			
1. Iniciativa. 2. Seguimiento de las normas y políticas de la empresa. 3. Alto sentido de responsabilidad por su trabajo. 4. Trabajo en Equipo. 5. Buen trato personal 6. Tolerancia bajo presión			

ACEROS CORDOVA	PERFIL DE PUESTO	Página 1/2
		P-ASIT GER
	ASISTENTE DE GERENCIA	Versión 01
		Uso Interno
OBJETIVO		
Asistir a todas las labores administrativas que indique el gerente general, así como dar soporte a todas las actividades administrativas y de organización que requiera la empresa.		
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO		
FORMACIÓN	Bachiller en administración, ingeniería comercial, administración de negocios, o carreras afines. Así también técnicos en administración industrial o carreras técnicas afines.	
EXPERIENCIA	Experiencia mínima 01 en el puesto de preferencia en empresas metal mecánicas.	
DESEABLE		
Excel avanzado, Word Avanzado, manejo de correo electrónico, contrataciones con el estado.		
COMPETENCIAS		
1. Iniciativa. 2. Sentido analítico de la organización. 3. Alto grado de organización y orden en el manejo documentario 4. Excelente redacción. 5. Buen trato personal 6. Tolerancia bajo presión		

ACEROS CORDOVA	PERFIL DE PUESTO		Página 1/2
			P-JVEN
	ASISTENTE COMERCIAL Y MARKETING		Versión 01
			Uso Interno
OBJETIVO			
Garantizar la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento y crecimiento de ventas de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos.			
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN	Profesional graduado o en cursos de último ciclo de marketing, administración, carreras afines al área de Gestión comercial.		
EXPERIENCIA	Experiencia mínima 03 años en marketing de preferencia en empresas metal mecánicas. En los que haya desarrollado estrategias de promoción y venta de productos.		
DESEABLE			
Diplomado en Marketing Digital y/o afines			
COMPETENCIAS			
1. Iniciativa y creatividad. 2. Pensamiento estratégico 3. Innovación y mejora continua. 4. Generación de ideas 5. Orientación a resultados 6. Excelentes Relaciones interpersonales.			

ACEROS CORDOVA	PERFIL DE PUESTO		Página 1/2
			P-JOP
	JEFE DE OPERACIONES Y ALMACÉN		Versión 01
			Uso Interno
OBJETIVO			
Responsable de la planificación y control de la producción, de modo de asegurar la atención oportuna de cada uno de los pedidos, así como de la producción regular de los productos, manteniendo óptimos los indicadores de costos y productividad, mantenimiento y asegurar el cumplimiento de la calidad y seguridad en el trabajo.			
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN	Bachiller en Ing. Mecánica o Técnico en mecánica de producción, con conocimientos de almacén.		
EXPERIENCIA	Experiencia 03 años realizando trabajos en metal mecánica, de los cuales por lo menos un año debe haber estado a cargo de un equipo de trabajo.		
DESEABLE			
Especialización en fresado y torneado de productos de acero			
COMPETENCIAS			
1. Liderazgo para el cambio 2. Pensamiento estratégico 3. Trabajo en equipo 4. Capacidad de Planificación y Organización 5. Capacidad de análisis y resolución de problemas relacionados con procesos 6. Toma de Decisiones bajo escenarios de presión 7. Capacidad de administrar múltiples proyectos			

Anexo 9: Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

Aceros Córdova, es una compañía industrializada a la construcción de pernos, tuercas, volandas y servicios de fresado, torneado en acero por lo que está profundamente comprometida a conducir apropiadamente el Sistema de Seguridad y Salud laboral mediante la optimización permanente en sus operaciones para incrementar el bienestar social y desarrollar una cultura de prevención en sus colaboradores en general, con la promesa de:

- Impulsar y unir la dirección de seguridad y salud laboral a la administración global de la organización, facilitando el incremento permanente de la ejecución en virtud a la prevención de riesgos.
- Establecer, examinar y controlar los riesgos que surjan en las instalaciones y métodos operativos de la organización, para identificar plataformas que protejan a los colaboradores.
- Evaluar permanentemente las metas de seguridad y salud laboral para establecer el fiel acatamiento de los compromisos y la Política adquiridas, para lograr, ejecutar y realizar la satisfacción a las peticiones de nuestros clientes.
- Implantar un ambiente de trabajo agradable, estable y provechoso, disminuyendo los riesgos fichados en las operaciones con el objetivo de evitar lesiones y enfermedades ocupacionales.
- Obedecer con las normas legales vigentes y regulaciones que aparecen en seguridad y salud laboral, y otras responsabilidades que la organización tome espontáneamente.
- Fomentar y crear una conciencia de seguridad y salud en el trabajo para sensibilizarnos, por medio programas especiales de adiestramiento, entrenamiento y de examinar a los Colaboradores en los temas de seguridad y salud laboral.
- Promulgar y difundir las Políticas entre todos los concesionarios, unidades operativas y contratistas para ocasionar una apropiada actitud de seguridad y salud laboral en cada acción efectuada.

Los colaboradores de la Empresa, en sus distintos niveles, se involucran para incorporar y establecer la cultura de prevención y tomarla como estilo de vida mediante la proactividad, la realización y ejercicio de las normas, métodos y de la legislación vigente.

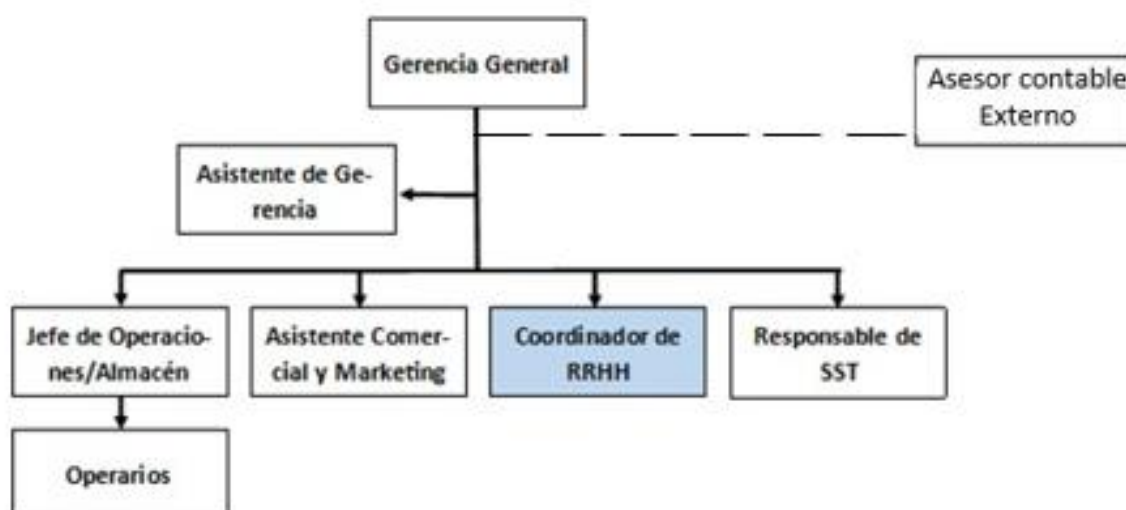
Firma de Gerente General

Anexo 10: Manual de Organización y Funciones - Coordinador de Recursos Humanos.

LOGO	MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	Página ½
		MO-COORH
	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	Versión 01
		Uso Interno
OBJETIVO		
<p>El Coordinador de Recursos Humanos está en la obligación, de fomentar y general de forma ligera las capacidades de los empleados, incidiendo con el alcance de los propósitos tácticos de Aceros Córdova, en virtud de la identidad institucional, motivando el talento, la invención, el sentido de pertenecía, la labor en equipo y un alto nivel de vida de los empleados, en un entorno de desarrollo constante y en busca de la optimización organizacional.</p>		
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVICION EJERCIDA
Gerente General		Todo el personal de la empresa
NIVELES DE COORDINACION INTERNA		NIVELES DE COORDINACION EXTERNA
Jefe de operaciones y almacén, Asistente Comercial y Marketing, Contador.		Ministerio de Trabajo, ESSALUD, Centros de Capacitación, proveedores de servicios y otros que por su naturaleza de gestión sean necesarios.

Fuente: Elaboración propia

UBICACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



PRINCIPALES FUNCIONES

1. Realizar, presentar e implementar el Plan Anual de Recursos Humanos.
2. Encargado de supervisar los sistemas de escogencia, capacitación, nominas, bienestar y desarrollo.
3. Asegurar el reclutamiento de personal idóneo para posiciones operativas y administrativas de la compañía de acuerdo a los procedimientos establecidos.
4. Asegurar el cumplimiento de la programación de vacaciones de todo el personal según cronograma establecido.
5. Asegurar el recupero de los subsidios que se tenga pendiente.
6. Implementar actividades enfocadas en mejorar el clima laboral.
7. Velar por el cumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
8. Administrar la comunicación interna de manera oportuna y eficaz.
9. Elaborar indicadores de gestión del área.
10. Revisar y sugerir cambios y/o actualizaciones en el Reglamento Interno de Trabajo.
11. Revisar y mantener actualizado el MOF de la empresa.
12. Control, supervisión y resguardo de toda la documentación del área, files de personal, registro de asistencia, boletas de pago, solicitudes de vacaciones, entre otros.
13. Atender las diligencias y citas con MINTRA, SUNAFIL u otro ente regulador.
14. Garantizar la entrega oportuna de información requerida en las auditorías internas y externas.
15. Controlar e informar el estatus de los contratos, renovaciones de contratos, control de asistencia.
16. Liderar la elaboración de actividades de motivación y retención del personal.

Fuente: Elaboración propia

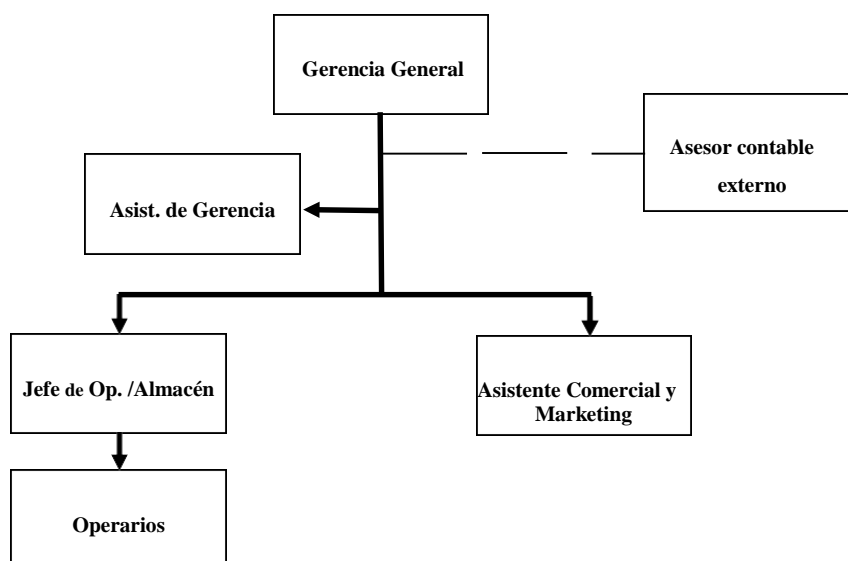
Anexo 11: Manual de Organización y Funciones Asistente Comercial y Marketing

Nuestra propuesta considera una capacitación al Asistente Comercial en el tema de Marketing Digital y nuevas metodologías de Marketing o Ecommerce, con el objetivo de potencializar esta área, y podamos incrementar las ventas.

LOGO	MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	Página 1/2
		MO-COORH
	ASISTENTE COMERCIAL Y MARKETING	Versión 01
		Uso Interno
OBJETIVO		
<p>Garantizar la fuerza de ventas, las tácticas de comercialización y mercadeo, con la finalidad de alcanzar una posición y crecimiento de ventas de la organización, en virtud a los estatutos enunciados para la acción, distribución y comercialización del producto.</p>		
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVICION EJERCIDA
Gerente General		
NIVELES DE COORDINACION INTERNA		NIVELES DE COORDINACION EXTERNA
Jefe de operaciones y almacén, Coordinador de Recursos Humanos, Contador.		Empresas, Corporaciones, Instituciones del estado, Clientes en General.

Fuente: Elaboración propia

UBICACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

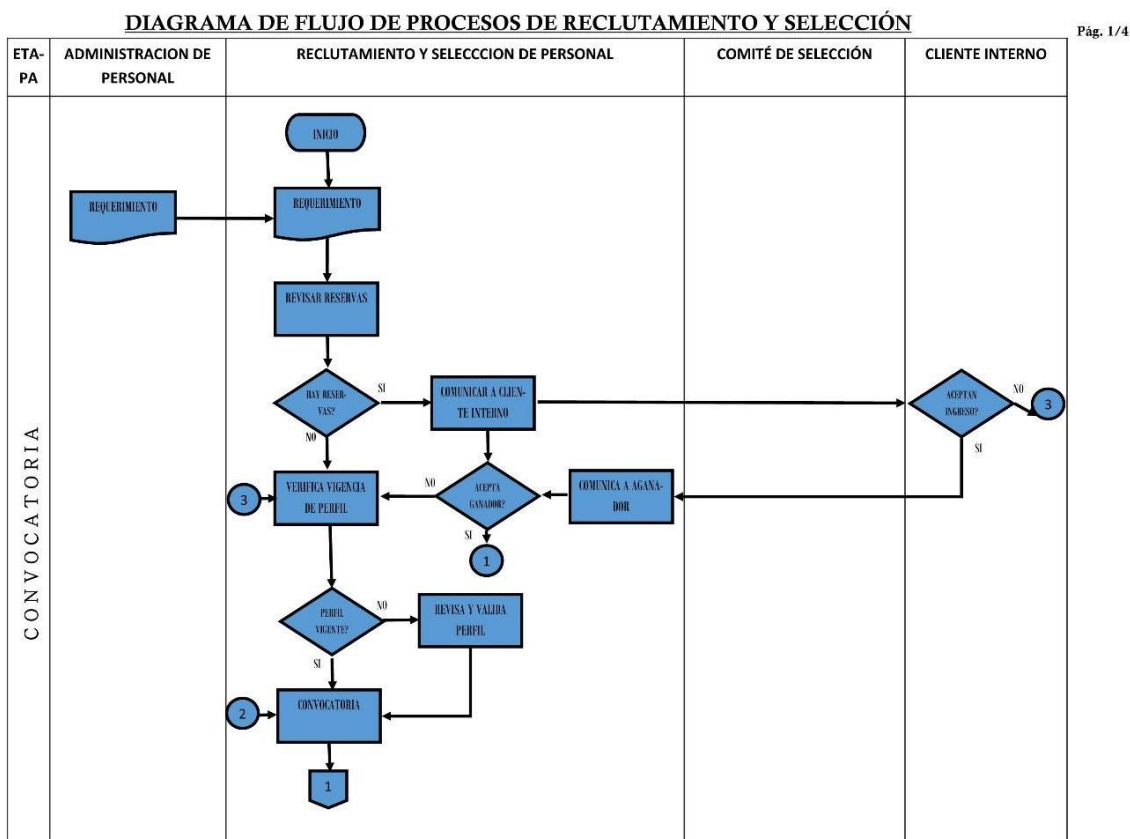


PRINCIPALES FUNCIONES

1. Elaborar planes y tácticas de ventas para nuevos productos
2. Plantear metas u objetivos de ventas mensuales, trimestrales, y anuales, tratando de mantenerlas reales y realizables.
3. Diseñar y establecer ventas mediante E-Commerce y nuevas formas digitales que garanticen la expansión de la empresa a las nuevas tendencias de ventas.
4. Indagar e identificar las oportunidades de venta, desarrollando indicadores e identificado clientes potenciales.
5. Elaboración de los planes presupuestarios y de ventas.
6. Desarrollar, mantener y mejorar las relaciones con los clientes para mantener un alto nivel de servicio y conservar su lealtad
7. Enfocar los esfuerzos de ventas al estudio de las necesidades existentes y potenciales de los clientes.
8. Elaborar y hacer entrega de informes de ventas semanales

Fuente: Elaboración propia

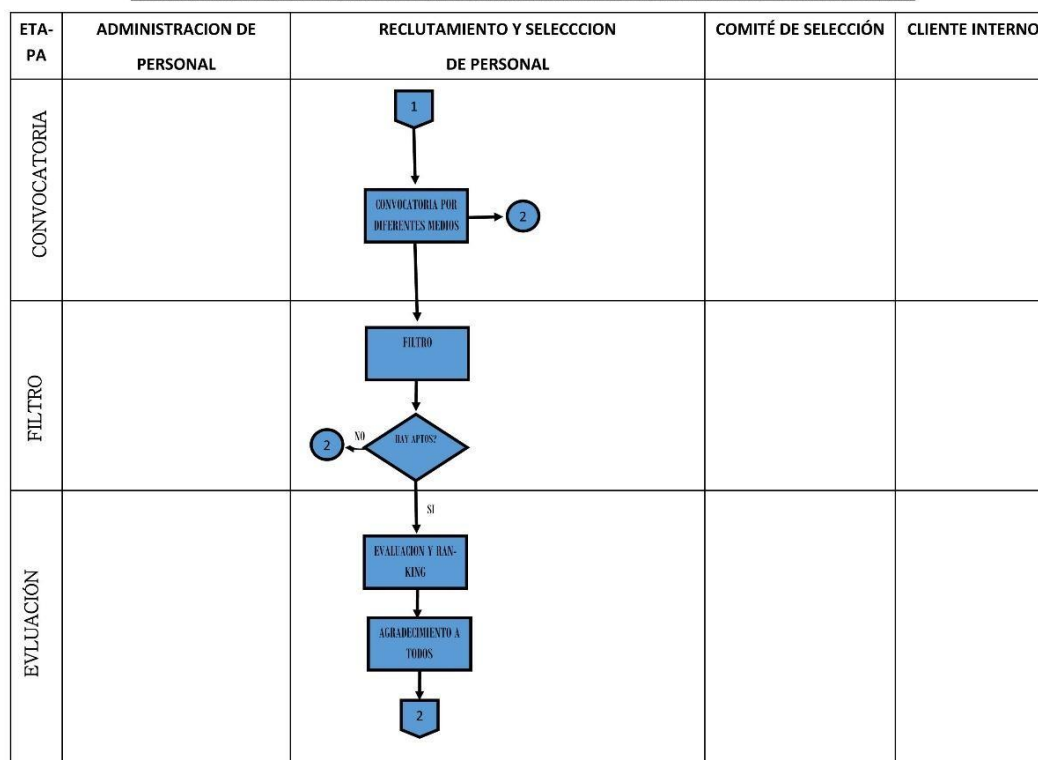
Anexo 12: Flujograma de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

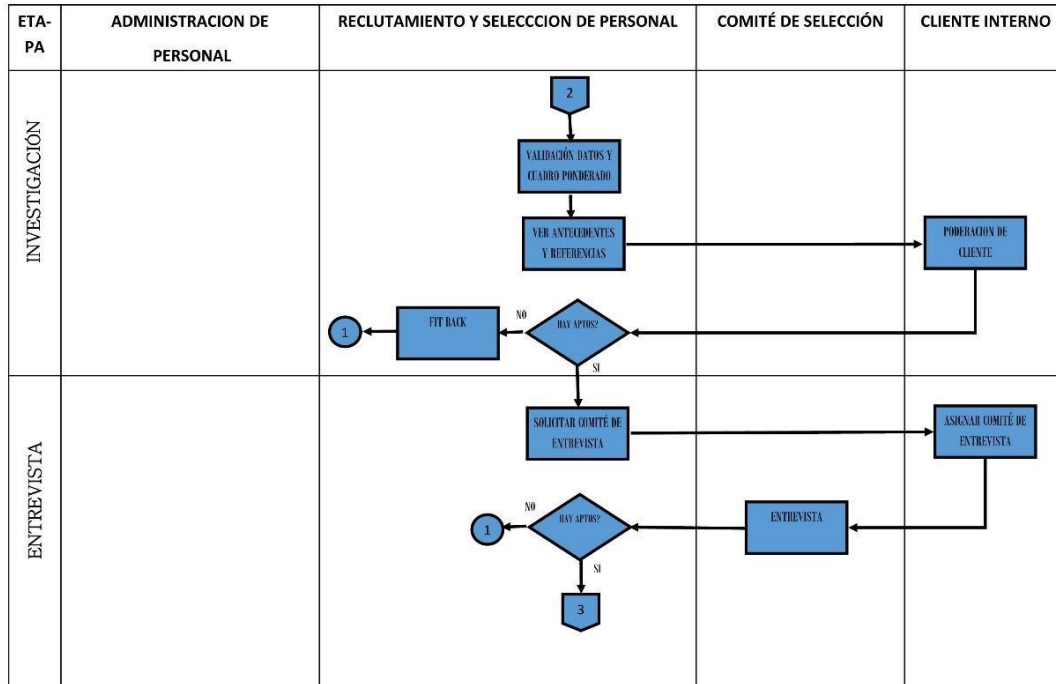
Pág. 2/4



Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

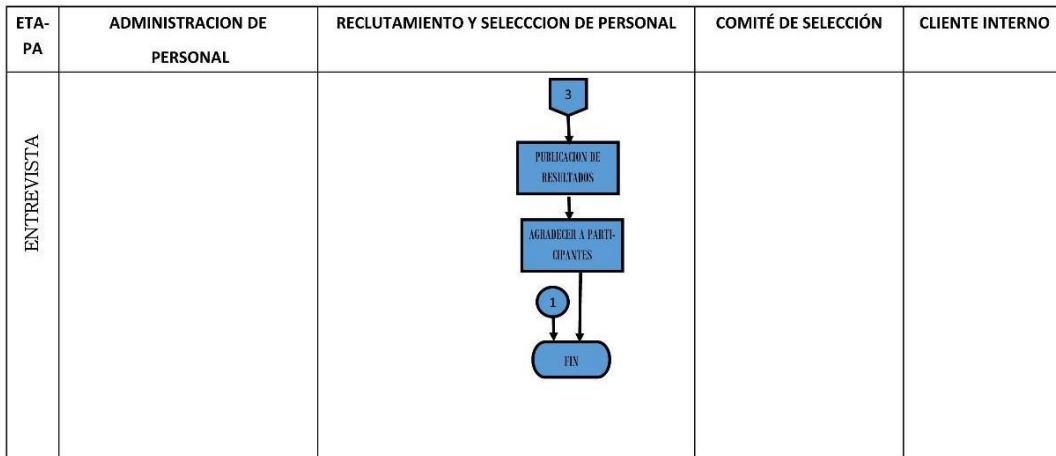
Pág. 3/4



Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Pág. 4/4



Fuente: Elaboración Propia